



**VALOR PERCIBIDO EN LA EXPERIENCIA DE DESARROLLO CONJUNTO DE
ENVASES DE VIDRIO**

ANDRÉS JIMÉNEZ HERRERA

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN MERCADEO

Medellín

Julio de 2018



**VALOR PERCIBIDO EN LA EXPERIENCIA DE DESARROLLO CONJUNTO DE
ENVASES DE VIDRIO**

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster en Mercadeo

Andrés Jiménez Herrera

ajimen14@eafit.edu.co

Asesor metodológico: Mariano Gentilin, Ph. D.

Asesor temático: Luis Mauricio Bejarano, MBA.

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN MERCADEO

Medellín

Julio de 2018

Resumen

Con frecuencia la literatura sobre experiencia del cliente tiene un enfoque *B2C*; sin embargo, existen particularidades que se deben tener en cuenta cuando se busca establecer el valor percibido en la experiencia del cliente industrial. El propósito de este trabajo es evaluar el valor percibido por los clientes en la experiencia de desarrollo conjunto de envases. Para lograrlo, se llevó a cabo una investigación cualitativa a través de la cual se identificaron los elementos que conforman la propuesta de valor en la principal empresa dedicada a la fabricación de envases de vidrio en Colombia. Se analizó la experiencia del cliente durante las fases de coideación, codiseño, y cotesteo; y se contrastó la propuesta de valor diseñada por la empresa con el valor realmente percibido por el cliente. Los resultados del estudio evidencian que la experiencia del cliente en un entorno *B2B* está compuesta por una compleja red de interacciones y percepciones, por lo que debería ser gestionada holísticamente, sin limitar su alcance solo a un proceso específico. Se proponen una serie de recomendaciones para implementar en la empresa un enfoque de *marketing* de servicios que permitan gestionar la experiencia del cliente desde una plataforma de cocreación de valor.

Palabras clave: cocreación, experiencia del cliente, capacidades de interacción, mercadeo industrial, desarrollo de envases

Abstract

The customer experience literature often has a *B2C* approach; nevertheless, to assess the perceived value of customers in industrial settings several particularities should be considered. The purpose of this research is to evaluate the value perceived by customers throughout the experience of conjoint development of glass containers. To achieve this, a qualitative research was conducted aimed to identify the key components of the value proposition of one of the main players in the glass industry in Colombia. Customer experience during the phases of co-ideation, co-design and co-testing was analyzed. Then the value proposition was weighed against the actual value perceived by customers. Results show that *B2B* customer experience entails a complex network of interactions and perceptions, hence its management must be holistic, not limiting its scope merely to one business process. Recommendations are proposed to the enterprise for managing the customer experience from a value co-creation platform.

Keywords: co-creation, customer experience, interaction capabilities, industrial marketing, containers development

Tabla de contenido

1	Introducción.....	6
1.1	Contenido del trabajo	7
1.2	Situación de estudio y pregunta de investigación	7
1.3	Objetivo general	10
1.4	Objetivos específicos	10
1.5	Justificación	11
2	Desarrollo	13
2.1	Marco de referencia conceptual.....	13
2.1.1	Lógica de servicio.....	13
2.1.1.1	Valor en uso	14
2.1.1.2	Cocreación de valor	18
2.1.1.3	Experiencia del cliente en un contexto <i>B2B</i>	23
2.2	Aspectos metodológicos.....	27
2.3	Presentación y análisis de resultados	30
2.3.1	Propuesta de valor	30
2.3.1.1	Propuesta de valor durante la fase de coideación.....	30
2.3.1.2	Propuesta de valor durante la fase de codiseño	32
2.3.1.3	Propuesta de valor durante la fase de cotesteo	34
2.3.2	Experiencia del cliente	35
2.3.2.1	Experiencia del cliente durante la fase de coideación.....	36
2.3.2.2	Experiencia del cliente en la fase de codiseño.....	38
2.3.2.3	Experiencia del cliente en la fase de cotesteo	41
2.3.3	Desempeño de la propuesta de valor.....	43
2.3.3.1	Desempeño de la propuesta de valor en la fase de coideación	43
2.3.3.2	Desempeño de la propuesta de valor en la fase de codiseño	43
2.3.3.3	Desempeño de la propuesta de valor en la fase de cotesteo.....	44
2.3.4	Mapa de la experiencia del cliente	45
2.4	Conclusiones.....	48
2.5	Recomendaciones.....	51

2.5.1	Iniciativas para potenciar las capacidades de cocreación de valor	51
2.5.2	Modelo de gestión de la experiencia del cliente	54
2.5.2.1	Cultura y mentalidad de la organización	55
2.5.2.2	Direccionamiento estratégico	56
2.5.2.3	Capacidades organizacionales.....	57
2.6	Limitaciones del estudio	59
2.7	Futura línea de investigación	60
3	Referencias bibliográficas.....	60
4	Anexos	66
Anexo 1. Descripción del marco teórico fundamentado de CXM		66

1 Introducción

A menudo la literatura de *marketing* relacionada con experiencias tiene un enfoque hacia el consumidor (*B2C*),¹ desde el cual la experiencia del consumidor final se entiende como una interacción específica, con inicio y fin, que tiene lugar entre un individuo y una oferta de valor (Lemon & Verhoef, 2016). Sin embargo, en un contexto de *marketing* de empresa-a-empresa (*B2B*), la experiencia del cliente implica interacción entre equipos multidisciplinarios a través de relaciones o proyectos complejos que se prolongan en el tiempo (Enz & Lambert, 2012; Ludwig, Wang, Kotthaus, Harhues & Pipek, 2017). La presente investigación explora la experiencia del cliente en un contexto de *marketing* industrial, para evaluar el valor percibido por los clientes de una de las principales empresas dedicada a la producción de envases de vidrio en Colombia, durante la experiencia vivenciada a lo largo del proceso de desarrollo conjunto de un nuevo envase.

Vargo y Lusch (2004) identificaron una nueva lógica de servicio que a finales de siglo XX emergió en el pensamiento del *marketing*. El presente trabajo utiliza esta lógica de servicio como referencia conceptual, porque, a pesar de que en el planteamiento de las estrategias comerciales de la empresa estudiada se utilizan conceptos propios de la esta lógica, la realidad es que no es posible identificar una intención deliberada de aplicarlos, ni un entendimiento correcto de tales conceptos. Otros autores ya han explorado tanto la percepción de valor en la industria de los envases y empaques como la experiencia del cliente en contextos *B2B*. En este sentido, resulta particularmente relevante el trabajo de Marcos-Cuevas, Nätti, Palo y Baumann (2016), para entender la cocreación² de valor en el contexto empresa-empresa, en términos de las

¹ A lo largo de este trabajo se usarán las siglas *B2C* (*Business-to-Consumer*), para referirnos al enfoque de empresa a consumidor, y *B2B* (*Business-to-Business*), para referirnos al enfoque de empresa a empresa.

² El prefijo “co” se utilizará ampliamente para denotar aquellas actividades realizadas *conjuntamente* entre proveedor y cliente (e.g. coideación, cotesteo, codiseño, etc.).

capacidades de interacción requeridas para implementarla como un proceso conjunto entre cliente y proveedor.

Se utilizó una metodología cualitativa que respondiera a la necesidad de comprender en profundidad las experiencias de los clientes (CX),³ y de determinar cuáles son los atributos que valoran en dichas experiencias. Para lograrlo, se les hicieron entrevistas semiestructuradas a los actores clave, tanto internos como externos, involucrados en los proyectos de desarrollo de nuevos envases.

1.1 Contenido del trabajo

En la primera parte de este trabajo se expone la situación problemática que le da origen a la pregunta de investigación, y se establecen los objetivos y el alcance del trabajo. En las subsiguientes secciones se revisa la literatura en torno a la lógica de servicio, entrando en detalle sobre los conceptos: valor en uso, cocreación de valor y experiencia del cliente en un contexto B2B. Después de establecer los aspectos metodológicos de la investigación, se presentan y analizan los resultados obtenidos en campo, sobre los cuales se construyen las conclusiones y recomendaciones del estudio. Finalmente, se enuncian las limitaciones del trabajo y se establecen futuras líneas de investigación.

1.2 Situación de estudio y pregunta de investigación

Este trabajo nace del interés por comprender las particularidades de la experiencia del cliente a la luz del *marketing* industrial, para determinar cómo la empresa estudiada podría mejorar su posición competitiva, a través de la gestión de la experiencia de sus clientes, ya que el vidrio se utiliza cada vez menos como material de empaque. Otros sustratos como el PET o el aluminio tienen una participación que va en aumento en la industria de los envases (De Almeida, 2017). Entre las causas de esta situación se identifican las siguientes: preocupaciones por el impacto

³ A lo largo de este trabajo se utiliza el acrónimo CX como abreviación de experiencia(s) del (de los) cliente(s).

ambiental, iniciativas de reducción de costos, aspectos relacionados con la comodidad y facilidad de uso, y desarrollos novedosos de otros materiales (Malandrakis, 2009).

En la industria de bebidas envasadas, por ejemplo, el tamaño del mercado mundial es de un billón de unidades por año, de las cuales el vidrio tiene una participación de 250.000 millones de unidades (De Almeida, 2017). A pesar de haber pasado por un período de estancamiento, los volúmenes de ventas para el vidrio como material están creciendo otra vez; sin embargo, la tasa de crecimiento del vidrio es menor que la de todos los otros materiales de empaque (De Almeida, 2016; 2017). En el mercado de la cerveza en Estados Unidos, por ejemplo, el vidrio ha perdido participación debido a la presión de las latas de aluminio, que entre 2007 y 2016 han causado un descenso estimado del 72 % al 69 % en la participación de la botella de vidrio (Dussimon, 2013).

La empresa colombiana objeto del presente análisis no ha sido ajena a este contexto, en el que se ha visto enfrentada tanto a la competencia de otras empresas de manufactura de envases de vidrio como a productores de envases de otros materiales (Euromonitor International, 2016a; 2016b). Como resultado de esta dinámica competitiva, la empresa ha visto disminuida su participación en categorías que antes dominaba, debido a diversas causas, entre las que se incluyen:

- Preocupaciones por el impacto ambiental, pues el proceso de producción del envase es intensivo en uso de energía, y la distribución de los productos envasados en vidrio consume más energía comparada con otros materiales más livianos (Ingarao y otros, 2017; Alpina, 2016).
- Iniciativas de reducción de costos, como el uso de envases de cartón en la categoría de bebidas alcohólicas en Colombia (El Tiempo, 1999).

- Aspectos relacionados con la comodidad y facilidad de uso para el consumidor derivados de atributos del material, como son su mayor peso o la posibilidad de que se quiebre (WebMD, 2017).

Como respuesta a estos retos, con sus estrategias de *marketing* la empresa busca agregar valor en la interacción con sus clientes, y no únicamente a través de su proceso productivo, por lo que se podría afirmar que está en transición hacia una lógica de servicio en contraposición a una lógica de producto (Vargo & Lusch, 2004). Una de las formas como se manifiesta esta lógica de servicio es la gran cantidad de recursos que dedica la empresa a la innovación, al proceso de desarrollo de nuevos productos (Passport, 2016b) y al desarrollo de actividades conjuntas con los clientes. Otra manifestación es que el servicio a sus clientes se presta a través de equipos multidisciplinarios, cuya misión es gestionar la gran cantidad de implicaciones que el material de empaque tiene en los costos de producción y de cadena de suministro de los clientes (Chopra y Meindl, 2008, pág 447; Olsmats & Dominic, 2003).

Estas implicaciones en la cadena de suministro de los clientes se hacen más evidentes durante el proceso de desarrollo de nuevos productos (*NPD*, por sus siglas en inglés *new product development*). Cuando un cliente desarrolla un nuevo envase de vidrio, debe tener en cuenta aspectos tales como la alineación del diseño del envase con la imagen de marca del producto, el impacto del envase en el costo, el funcionamiento de las líneas de llenado por las que correrá el envase y los aspectos técnicos de funcionamiento conjunto del envase con otros elementos del empaque (tapa, etiqueta, caja). Así mismo, al desarrollar un nuevo envase, al interior de la empresa proveedora deben considerarse una gran cantidad de aspectos técnicos relacionados con la producción, el embalaje y el almacenamiento de las botellas.

Los clientes dan por sentado que recibirán el soporte para atravesar las complejidades del proceso *NPD*. En general, en los mercados industriales, la calidad del servicio ofrecido por las empresas dedicadas a la manufactura de productos es un componente esencial para seleccionar

un proveedor. Los clientes *B2B* cada vez buscan menos productos individuales, para moverse a la adquisición de paquetes que incluyen tanto el producto tangible como los servicios que lo acompañan (Menon, Homburg & Beutin, 2005); sin embargo, la mentalidad dominante en las empresas orientadas hacia la manufactura se traduce en una dificultad recurrente para elevar la calidad de los servicios que prestan (Kindström & Kowalkowski, 2014).

No obstante, la empresa en la cual se realizó la investigación cuenta con un robusto equipo dedicado al proceso de desarrollo de nuevos productos, que tiene como misión acompañar a los clientes durante estos proyectos en las fases de coideación, codiseño, y cotesteo (Marcos-Cuevas y otros, 2016), y prestarles todo el apoyo que requieran para llevar a buen término el lanzamiento del producto para el cual los clientes están desarrollando el nuevo envase de vidrio. Pero esta dedicación de recursos no implica que este sea un proceso fácil de ejecutar. Al contrario, estos proyectos pueden ser largos y tortuosos, y aun cuando la intención de la empresa es que los clientes vivan una experiencia innovadora donde se generen beneficios para ambas partes, es común que el desarrollo de nuevos productos sea una fuente de conflictos y de insatisfacción.

Considerando lo anterior, resulta relevante la pregunta que guía esta investigación: *¿Agrega valor para los clientes la experiencia de desarrollo de un nuevo envase?*

1.3 Objetivo general

El objetivo de la presente investigación es evaluar el valor percibido por los clientes en la experiencia del desarrollo conjunto de envases.

1.4 Objetivos específicos

Para alcanzar el objetivo general, se utiliza como marco de referencia el modelo de cocreación de valor de Marcos-Cuevas y otros (2016), en línea con el cual se han establecido los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las capacidades de interacción que conforman la propuesta de valor de la empresa para el desarrollo conjunto de nuevos envases.
- Conocer la experiencia del cliente durante las fases de coideación, codiseño y cotesteo.
- Contrastar la propuesta de valor diseñada por la empresa con el valor realmente percibido por el cliente.

1.5 Justificación

Según The Marketing Science Institute (citado en Lemon & Verhoef 2016), la experiencia del cliente es uno de los principales retos de investigación para los próximos años; sin embargo, tanto la experiencia del cliente como el valor percibido son temas frecuentemente abordados desde un enfoque *B2C* (Zolkiewski y otros, 2017). Por tanto, el enfoque *B2B* de este trabajo resulta pertinente para el *marketing* industrial, pues otros investigadores pueden usarlo como referencia para ejemplificar un caso donde se evalúa el valor percibido en la experiencia de un cliente *B2B*.

La adopción de una lógica de servicio en la empresa analizada pareciera darse como contingencia en la búsqueda de mantener buenas relaciones con los clientes; sin embargo, dentro de la empresa no hay consciencia de que existe un amplio desarrollo académico que sustenta los conceptos que hoy aplica de manera intuitiva (p. ej. lógica de servicio dominante, cocreación de valor y experiencia del cliente). Este trabajo permite comprender cuáles son los aspectos valorados por el cliente durante la experiencia de desarrollo conjunto de envases, para contrastar con estos la propuesta de valor diseñada por la empresa. El diseño de la presente investigación resulta valioso para la empresa en donde esta se realiza, porque explora el valor percibido por los clientes en la industria de envases y empaques, y también resulta valioso para cualquier investigador interesado en explorar las particularidades en la experiencia del cliente *B2B*. A continuación, se reseñan algunos trabajos que han tocado estos dos temas.

El valor percibido en la industria del empaque ha sido tratado en “Identifying potential sources of value in a packaging value chain” (Niemiälä-Nyrhinen & Uusitalo, 2013), donde los autores proponen un enfoque en los procesos, para identificar en diferentes partes de la cadena de suministro potenciales fuentes de valor del empaque para los clientes. Este les permite concluir que, para dimensionar el valor que tiene para el cliente un empaque en todos los niveles de la cadena de suministro, en primer lugar, se deben identificar todos los procesos relacionados con este, y en segundo lugar se debe crear una lista de atributos que afectan el valor para el cliente. De forma similar, el estudio “Customer perceptions of the value of new packaging technologies” (Hakola, 2013) examina la formación de valor y la percepción de valor de algunos dueños de marcas, desde el contexto de una nueva tecnología de empaques, y se enfoca en los factores que determinan el valor y de dónde provienen. Para hacerlo, Hakola se basa en las categorías de valor desarrolladas por Lapierre (2000): producto, servicio y relación. Si bien estos tres artículos (incluido el de Lapierre) tratan el tema del valor en los mercados industriales, ninguno lo hace desde un enfoque de la experiencia del cliente.

La problemática de la experiencia del cliente en un contexto *B2B* fue desarrollada en la tesis de maestría de Yue Hu (2016), en la cual, a través de una aplicación práctica de la herramienta del *journey map* se busca ayudarle a la empresa Rolls-Royce Marine a entender y gestionar la experiencia de sus clientes. El *journey map*, como herramienta para narrar la historia del cliente, y las consideraciones especiales que se requieren para usarlo en un contexto *B2B*, también son explorados por Ludwig y otros (2017), en “User Narratives in Experience Design for a B2B Customer Journey Mapping”. En ambos se trabaja el tema de experiencia del cliente, pero no se aborda la cocreación de valor.

Las diferencias entre la experiencia del cliente desde una óptica *B2B* versus un enfoque *B2C* son tratadas en la investigación “Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships” (Lambert &ENZ, 2012), que aborda los retos de manejar la compleja red de

interacciones entre equipos multidisciplinarios de diferentes empresas que buscan cocrear valor proponiendo un marco de acción práctico para manejar este proceso.

Con el objetivo evaluar el valor percibido por los clientes en la experiencia de desarrollo conjunto de envases, el presente trabajo utiliza como marco teórico la lógica de servicio en el *marketing*. A continuación, esta se expone en términos generales, y posteriormente se entra en detalle en los conceptos: valor en uso, cocreación de valor y experiencia del cliente.

2 Desarrollo

2.1 Marco de referencia conceptual

2.1.1 Lógica de servicio

A partir del texto seminal de Vargo y Lusch (2004) se ha desarrollado la corriente de la lógica de servicio dominante (*SDL*, por sus siglas en inglés *service dominant logic*), que se enfoca en los recursos intangibles, la cocreación de valor y las relaciones. Estos autores identificaron un paradigma emergente en el pensamiento de *marketing*, conformado por el desarrollo de construcciones teóricas tales como el mercadeo de servicios, el mercadeo de relaciones y el análisis de redes. Según este paradigma, el servicio es la unidad fundamental de intercambio, porque los bienes tangibles se entienden como mecanismos de distribución para proveer un servicio. Por consiguiente, todas las economías son economías de servicios.

La *lógica de servicio* entiende el enfoque en los servicios como una perspectiva especial hacia los negocios y el *marketing*, con las siguientes implicaciones para las empresas proveedoras de servicios: (1) tienen la oportunidad de involucrarse con sus clientes y de cocrear valor con ellos, (2) no solo presentándoles una propuesta de valor, sino influenciando activa y directamente la materialización del valor (Grönroos & Gummerus, 2014). la cocreación no es solo una

construcción teórica a partir de la cual se define la creación de valor de una nueva forma, sino que puede llegar a convertirse en un nuevo enfoque de *marketing*, en la cual el cliente deja de tener un rol pasivo para convertirse en un actor que participa en el diseño y entrega de la propuesta de valor de la empresa.

2.1.1.1 Valor en uso

Según la *SDL*, el valor no es creado por las empresas y entregado a los clientes, sino que es creado por el cliente en el momento en que utiliza el producto o servicio. De ahí la denominación de *valor en uso*, que se define como el valor creado por el cliente cuando utiliza los recursos que una empresa le proporciona. Por consiguiente, el valor es tanto creado como determinado por quién se beneficia de él, y no reside en el objeto consumido sino en la experiencia de consumo (Frow & Payne, 2007; Grönroos & Gummerus, 2014; Vargo & Lusch, 2008).

En los contextos *B2B*, el valor emerge en la forma de valor en uso cuando un cliente usa los recursos que proporciona una empresa para facilitar sus procesos. Se afirma que existe una plataforma de cocreación entre empresa y cliente cuando el valor en uso emerge a través de interacciones directas en las que, según Grönroos & Gummerus (2014): “Sus procesos se fusionan en un diálogo colaborativo, en el cual los dos o más actores influyen activamente los procesos y resultados de su contraparte”⁴ (pág. 209). La naturaleza de las relaciones *B2B* es significativamente compleja debido a que de esta fusión de procesos resulta un entramado de relaciones, interacciones y resultados no solo entre empresa y cliente, sino con otros múltiples actores. Resulta interesante, entonces, explorar cómo se forma la percepción del valor, teniendo en cuenta su carácter emergente.

El valor percibido por el cliente se define como la diferencia entre los beneficios y los sacrificios que este percibe en términos de sus expectativas (Lapierre, 2000). De esta definición se

⁴ T. del A.

desprenden tres consideraciones respecto al valor: (1) tradicionalmente se han definido los sacrificios del cliente en términos monetarios, y los beneficios están conformados por el producto o servicio recibido; (2) el valor depende de las percepciones y los roles de las diferentes personas que influyen en la decisión de compra; y (3) los clientes perciben el valor de una empresa en relación con el de la competencia. Por lo tanto, entender dónde reside el valor desde el punto de vista del cliente industrial es crítico para cualquier empresa, porque permite apalancar la satisfacción de los clientes, retenerlos y, por tanto, mejorar la posición competitiva (Ulaga & Chancour, 2001).

El presente trabajo busca responder a la pregunta sobre si para los clientes agrega valor la experiencia que viven durante el desarrollo de un nuevo envase. A la luz de la definición de valor percibido citada arriba, la misma pregunta podría ser expresada como: ¿Cuál es la brecha entre los beneficios y los sacrificios asociados a la experiencia que vivencian los clientes durante el desarrollo de un nuevo envase? Múltiples teorías han explorado cómo puede medirse esta brecha en los contextos *B2B*. Por ejemplo, el modelo de auditoría de valor para el cliente (*CVA*, por sus siglas en inglés *customer value audit*), desarrollado por Ulaga y Chancour (2001) se fundamenta en tres consideraciones respecto al valor: monetización, percepción y comparación. Este modelo se enfoca en determinar las percepciones del cliente respecto al valor a partir del siguiente proceso:

- Identificar los beneficios y sacrificios.
- Entender la creación de valor como un balance entre calidad y precio.
- Diferenciar el valor según el segmento y las ocasiones de uso.
- Buscar un enfoque de múltiples informantes.
- Comparar contraofertas alternativas.

El *CVA* tiene tres fases: la primera es la preparatoria, en la que se establecen los criterios con los cuales se determinará la percepción de valor; en la segunda, se mide el valor percibido como

la diferencia entre expectativas y desempeño sobre un mapa de valor; y en la tercera, se definen las opciones estratégicas que la empresa debe ejecutar para cerrar las brechas identificadas.

Otro modelo para determinar el valor percibido en contextos *B2B* es el propuesto por Lapierre (2000). Como se muestra en la siguiente gráfica, este modelo clasifica trece inductores de valor, según las dimensiones (beneficios o sacrificios) y el alcance (producto, servicio, o relación) que estos tengan en la interacción entre proveedor y cliente. A través de su investigación, Lapierre demostró que la construcción teórica de valor percibido como diferencia entre el dominio de los beneficios y el de los sacrificios encaja bien con la construcción teórica del alcance del valor percibido en el producto, el servicio o la relación (figura 1).

Alcance Dominio	Producto	Servicio	Relación
	Beneficios	Sacrificios	
Beneficios	Soluciones alternativas Calidad del producto Personalización del producto	Calidad de las respuestas Flexibilidad Confiabilidad Competencias técnicas	Reputación Confianza Respaldo
Sacrificios	Precio		Tiempo, esfuerzo, energía Conflictos

Figura 1. Modelo de valor percibido.

Fuente: elaboración propia, adaptado de Lapierre (2000, pág. 125).

Menon y otros (2005), por su parte, proponen un modelo más detallado para establecer los inductores del valor para el cliente industrial (figura 2), en el que los beneficios se desagregan en principales y adicionales, y los sacrificios se subdividen en precio, costo de adquirir y costo de operar. Este modelo establece la correlación de beneficios y sacrificios con las características del producto (calidad del producto y calidad del servicio), las características de la relación (confianza y trabajo conjunto) y las características del proveedor (flexibilidad y compromiso).

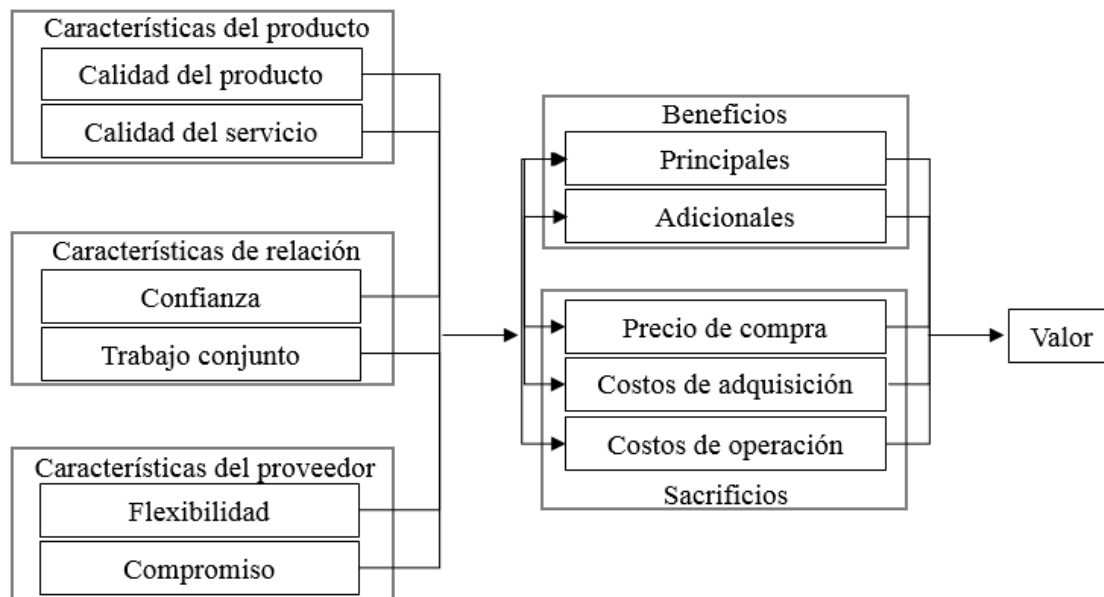


Figura 2. Modelo de valor percibido.

Fuente: elaboración propia, adaptado de Menon y otros (2005, pág. 4).

Resulta de particular interés para este trabajo notar que mientras la mayoría de las hipótesis planteadas por Menon y los demás autores respecto a la correlación entre las características de producto y los beneficios percibidos no lograron ser sustentadas a través de la investigación, todas las hipótesis relacionadas con las características de relación y las características del proveedor sí pudieron ser sustentadas; las de confianza y compromiso, en particular, mostraron los más altos niveles de correlación con la percepción de valor del cliente. Esto les permite a dichos autores concluir que los beneficios adicionales tienen una influencia más fuerte en el valor percibido por el cliente que los beneficios principales (Menon y otros, 2005). Este hallazgo tiene un profundo impacto para las empresas dedicadas a la manufactura de productos, porque valida la importancia del valor percibido en la experiencia y, si bien el valor del producto tangible no se desconoce, sí pasa a un segundo plano en la medida en que el valor que percibe el cliente está influenciado en mayor medida por aspectos relativos a la experiencia y a la relación. Esto es, a los espacios en los cuales se da cocreación de valor.

2.1.1.2 Cocreación de valor

A partir de uno de los principios fundacionales de la *lógica dominante de servicio*, según el cual: “El cliente siempre es un cocreador de valor”⁵ (Vargo & Lusch, 2004; 2008), el concepto de cocreación ha ganado la atención del público como un enfoque que busca hacer partícipe al cliente en procesos como la generación de ideas y la producción (Ranjan & Read, 2016; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Saarijärvi, Kannan & Kuusela, 2013). Tales procesos, según el pensamiento anterior a la *SDL*, eran ejecutados exclusivamente por la empresa. La aplicación práctica de este principio en contextos *B2B* implica un enfoque de relacionamiento con los clientes, con el cual ocurre una integración de procesos más allá de los límites organizacionales.

En línea con lo anterior, Grönroos y Gummerus (2014) definen la cocreación de valor como un proceso conjunto que tiene lugar en una plataforma de cocreación, en la que los procesos a través de los cuales la empresa está entregando un servicio se fusionan con los procesos a través de los cuales el cliente está creando y consumiendo valor. Si la empresa logra involucrarse con el cliente en acciones cocreadoras de valor, puede, por lo tanto, influenciar el *valor en uso* creado (y percibido) por este; es decir, el proveedor se involucra en los procesos de uso (i.e. consumo) del cliente, y el cliente se involucra en los procesos de producción del proveedor (i.e. producción). En este sentido, la creación de valor se da en ambos lados de la relación cliente-proveedor, y no solo en el momento de consumo.

Esta definición de cocreación de valor tiene profundas implicaciones para las empresas interesadas en aplicar el concepto. En primer lugar, a diferencia de las transacciones puntuales de intercambio de valor (venta y compra), la cocreación de valor es un proceso continuo; en segundo lugar, la gestión de la *CX* cobra importancia como herramienta para influenciar el valor percibido por el cliente; y, en tercer lugar, dado que la cocreación de valor es el efecto acumulado

⁵ T. del A.

de la coproducción entre cliente y empresa, más el *valor en uso* creado por el cliente (Ranjan & Read, 2016), es posible diferenciar tres *esferas* en las cuales es creado el valor:

1. *La esfera del proveedor:* en esta se da una mera facilitación de valor, en la cual el proveedor le ofrece al cliente recursos que representan un valor en uso potencial.
2. *La esfera conjunta, también llamada plataforma de cocreación:* en esta esfera se dan procesos integrados entre proveedor y cliente, a través de los cuales emerge el valor en uso.
3. *La esfera del cliente:* en esta esfera se dan procesos a los que el proveedor no tiene acceso, en los cuales el cliente puede crear valor, o bien de forma independiente, o bien cocreándolo en conjunto con otros actores (Grönroos & Gummerus, 2014).

En el siguiente gráfico (figura 3) se resumen los elementos del proceso de generación de valor.

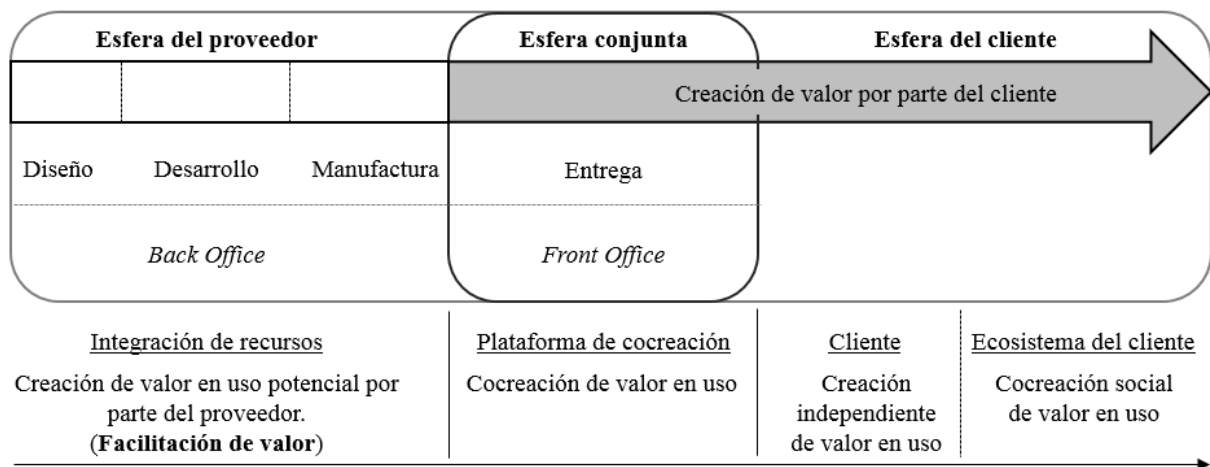


Figura 3. Proceso de generación de valor.

Fuente: elaboración propia, adaptado de Grönroos y Gummerus (2014, pág. 218).

Si bien los elementos en el modelo de esferas se presentan como una sucesión lineal, la realidad de las complejas relaciones *B2B* es que estas actividades normalmente se presentan de forma simultánea o en un orden diferente. Es más, uno de los grandes retos de innovar a través de la cocreación de valor es trascender la lógica de los procesos y los proyectos independientes, que

deben organizarse de acuerdo con una estructura de hitos y etapas (*stage-gate*), y pasar a una lógica de gestión de la experiencia del cliente en un escenario de redes de interdependencia entre grupos de interés.

Russo-Spena y Mele (2012) parten de la definición de innovación vista como un proceso de cocreación al interior de redes sociales y tecnológicas, para luego desagregar el concepto de cocreación en cinco fases:

1. *Coideación*: generación conjunta de ideas a través de las siguientes actividades: involucramiento de diferentes actores, sugerencia de ideas, comentarios sobre las propuestas recibidas, y su socialización.
2. *Coevaluación*: valoración de las ideas propias y de las generadas por otros actores. La evaluación de ideas consta generalmente de dos actividades: comentarios y votaciones. Generalmente, a través de redes sociales se propician espacios para que los clientes interactúen con la empresa y entre sí, de forma que se valoren las ideas propuestas.
3. *Codiseño*: generación conjunta de soluciones que permitan ejecutar ideas previamente generadas. Codiseñar implica que el rol del diseñador se transfiere al usuario, quien se convierte un experto en su área de experiencia.
4. *Cotesteo y colanzamiento*: uso conjunto de prototipos para mejorar las ideas antes de lanzarlas al mercado.

De cierta manera, las fases del proceso de innovación propuestas por Russo-Spena y Mele (2012) son las mismas que tendría cualquier proceso de este tipo. Simplemente, agregan el “Co” para resaltar el hecho de que ejecutarlas en una plataforma de innovación requeriría un enfoque de negocios diferente. Este enfoque es descrito por Karpen, Bove y Lukas (2011) como un modelo conceptual de las capacidades estratégicas que una organización debería desarrollar para llevar a la práctica una orientación de servicio dominante. Dichas capacidades estratégicas son seis competencias de interacción:

1. *Capacidad de interacción individualizada*: es la competencia para entender a nivel individual cómo clientes y otros socios de negocio integran recursos, y en qué contexto, y qué salidas esperan de esta integración de recursos.
2. *Capacidad de interacción relacional*: es la competencia que tiene la organización para mejorar los vínculos sociales y emocionales con los clientes y con otros socios de negocio.
3. *Capacidad de interacción ética*: es actuar de una forma justa y no oportunista hacia los clientes y otros socios de negocio.
4. *Capacidad de interacción empoderadora*: es la competencia de la organización para facilitarles a sus clientes y a otros socios de negocio el que les den forma a la naturaleza y el contenido de la propuesta de valor.
5. *Capacidad de interacción desarrolladora*: competencia para ayudar en el desarrollo de conocimientos y capacidades de los clientes y otros socios de negocio.
6. *Capacidad de interacción concertadora*: es la competencia organizacional de coordinar e integrar procesos con los clientes y otros socios de negocio.

A continuación, se muestra el modelo propuesto por Marcos-Cuevas y otros (2016), en el que se integran varios de los conceptos mencionados hasta ahora: (1) modelo de cocreación de valor en tres esferas; (2) fases del proceso de innovación cuando se ejecutan en la plataforma de cocreación; y (3) capacidades estratégicas de interacción (figura 4).

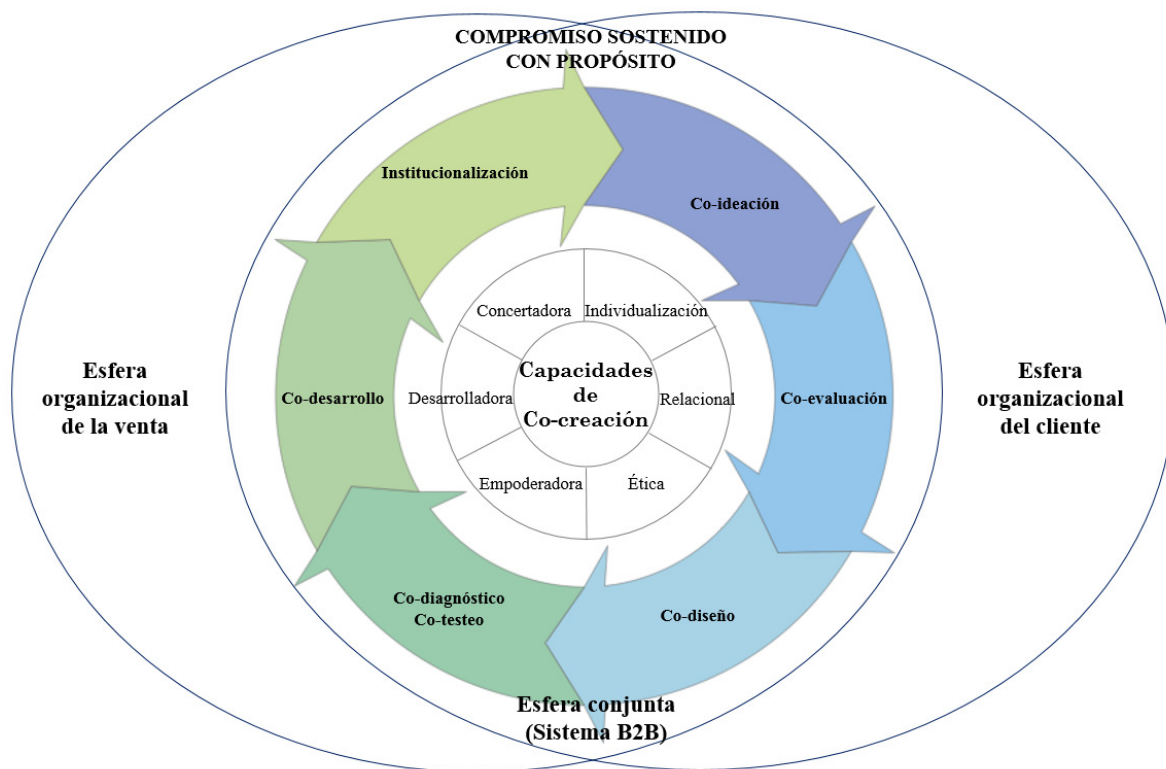


Figura 4. Modelo de capacidades y prácticas de cocreación.

Fuente: elaboración propia, adaptado de Marcos-Cuevas y otros (2016, pág. 99).

La esfera conjunta, también llamada plataforma de innovación, o sistema *B2B*, se caracteriza porque el valor que emerge allí beneficia tanto a clientes como a proveedores. Para lograr este mutuo beneficio, es necesario conformar equipos multidisciplinarios integrados por personas de ambas empresas (Enz & Lambert, 2012). Dichos equipos deben interactuar en un proceso cíclico de tres fases interdependientes entre sí: (1) creación conjunta de propuestas de valor; (2) realización de valor; y (3) determinación del valor (Lambert & Enz, 2012). Implementar este tipo de estructuras desdibuja los límites de las organizaciones. Involucrar a los clientes en la creación conjunta de las propuestas de valor que después utilizarán implica que los procesos de innovación no pueden estar basados únicamente en la innovación de producto, y que necesariamente se debe gestionar el proceso de interacción cliente-proveedor, es decir,

gestionar la experiencia del cliente, pues, desde esta óptica, el proceso de creación de valor es la experiencia del cliente (Zolkiewski y otros, 2017).

2.1.1.3 Experiencia del cliente en un contexto *B2B*

A pesar de que la relación entre cliente y experiencia no es nueva para el *marketing*, recientemente el concepto de experiencia del cliente ha llamado la atención del ámbito académico y del gerencial. Desde mediados del siglo XX ya existía la noción de que las personas no desean productos sino experiencias que los satisfagan (Abbot citado en Lemon & Verhoef, 2016). A finales de los años noventa y principios del siglo XXI, el concepto de experiencia empezó a ganar de nuevo la atención, a partir de los trabajos de Pine y Gilmore (1998), de Berry, Carbone y Haeckel (2002) y de Schmitt (2003). En los últimos años, gracias a la corriente del diseño de servicios (Stickdorn & Schneider, 2011), el concepto de *CX* ha atraído aún más atención (Adobe, 2017; Carter, 2017; Danziger, 2017), hasta el punto de ser señalada por Sorofman (2014) como: “El nuevo campo de batalla en el marketing moderno”⁶, y de afirmarse que se espera que en el futuro sea uno de los paradigmas que dominarán las prácticas de negocios del tercer milenio (Achrol & Kotler, 2012).

Si bien la literatura de corte gerencial tomó la delantera en cuanto a la aplicación práctica de la experiencia del cliente, su conceptualización teórica aún continúa evolucionando (Homburg, Jozić & Kuehnl, 2017). Aunque la definición de *CX* no es nueva (Lemon & Verhoef, 2016), tampoco es unánime, pues se encuentra fragmentada a través de diferentes contextos teóricos (Homburg y otros, 2017). Para efectos de este trabajo, se usa como guía la definición de Verhoef y otros (2009), según la cual la experiencia del cliente es: “Un constructo multidimensional de naturaleza holística que involucra las respuestas cognitivas, afectivas, emocionales, sociales y físicas del cliente hacia las ofertas de la empresa”⁷ (pág. 71). En cuanto a gestión de la

⁶ T. del A.

⁷ T. del A.

experiencia del cliente (*CXM*, por sus siglas en inglés, *customer experience management*), se usa como referencia la definición de Homburg y otros (2017), quienes se refieren a esta como: “Un enfoque de gestión de la empresa que abarca tres categorías: (1) su mentalidad cultural, (2) su direccionamiento estratégico, y (3) sus capacidades”⁸ (pág. 379). El modelo de *CXM* derivado de esta definición se utiliza para estructurar las recomendaciones del presente trabajo. Por esto, en el anexo 1 se citan en detalle la estructura y las definiciones que lo conforman.

En la conceptualización de experiencia del cliente de Verhoef y otros (2009), las respuestas que dan lugar a la experiencia ocurren a medida que el cliente interactúa con diferentes puntos de contacto a lo largo del ciclo de compra. Este se compone de los momentos de precompra, compra, y poscompra, y también de experiencias de compra pasadas y de factores externos. Por esto, la *CX* es entendida como un “viaje” que un individuo realiza con la empresa (*customer journey*).

Los puntos de contacto a través de este viaje, según Lemon y Verhoef (2016), pueden ser de cuatro tipos:

1. *De la marca*: cuando son diseñados y controlados por la empresa.
2. *De los socios*: cuando son diseñados y controlados conjuntamente entre la empresa y alguno de sus socios comerciales, como agencias de publicidad, distribuidores o canales de comunicación.
3. *Del cliente*: cuando se trata de acciones del cliente que hacen parte de su experiencia, pero que la empresa no controla.
4. *Externos*: como actores sociales, políticos u otros clientes que puedan tener alguna influencia en el proceso.

⁸ T. del A.

El entendimiento de la *CX* como un viaje resulta fundamental para analizar la experiencia de los clientes a través de la construcción de un *journey map* que, desde el punto de vista del cliente, permite ilustrar los procesos, necesidades y percepciones a lo largo de múltiples puntos de contacto con la empresa. La consultora internacional Forrester (Temkin, McInnes & Zinser, 2010) recomienda los siguientes pasos para la construcción de un *journey map*:

1. Reunir conocimiento interno.
2. Desarrollar un *journey map* hipotético.
3. Investigar los procesos, necesidades y percepciones de los clientes.
4. Analizar la investigación junto con los *insights* internos.
5. Mapear el *journey* del cliente.

Aunque el concepto de experiencia del cliente ha ganado atención por parte de la Academia, tiende a explorarse desde un enfoque *B2C* más que desde el mercadeo industrial. Así mismo, el uso del *journey map* como herramienta es más común para describir una experiencia *B2C*, en la cual un individuo (consumidor) interactúa con una oferta de valor (e.g. un punto de venta o un sitio web). No tan habitual es la aplicación de la herramienta para describir la *CX* del cliente *B2B*, para la cual se deben tener en cuenta algunas particularidades, principalmente las relacionadas con el hecho de que el *journey* es mucho más largo, no es lineal, y las percepciones y emociones asociadas a cada punto de contacto no son las de un individuo sino las percepciones agregadas de equipos interdisciplinarios, que, en algunos casos, solo participan de una parte del proceso (Ludwig y otros, 2017). Entender la experiencia del cliente en el contexto empresa-empresa es crucial, debido a la importancia que la interacción personal tiene en la *CX*, y al hecho de que las relaciones de largo plazo generadas a través del *marketing B2B* buscan ser fuente de ventajas competitivas (Zolkiewski y otros, 2017).

Una diferencia clave entre el relacionamiento con el cliente *B2C* y el cliente *B2B* es que, cuando las cosas no funcionan para un consumidor, este simplemente se aparta de lo que la empresa

ofrece; en cambio en el caso *B2B*, el cliente, antes de irse, primero manifestará su inconformidad con lo que está funcionando mal; y si la comunicación y las acciones correctivas son suficientemente buenas, es posible que la situación termine incrementando la lealtad de este cliente que inicialmente estaba insatisfecho. Otra diferencia tiene que ver con la complejidad de la experiencia del cliente *B2B*, pues esta está influenciada por las interacciones directas e indirectas entre proveedores, clientes y usuarios finales, así como con otros actores involucrados en el viaje del cliente. Otra diferencia deriva de la idea de que el valor emerge y se desarrolla a lo largo del tiempo (Zolkiewski y otros, 2017; Vargo, 2009). Esta noción del valor creado a través del tiempo aplica no solo para servicios donde la producción y el consumo son simultáneos, sino para cualquier tipo de relación, incluyendo, obviamente, el valor entregado a través de productos tangibles.

Según la lógica de servicio, las propuestas del *marketing B2B* no están dadas por los productos estandarizados, que probablemente una empresa pueda suministrarle a otra, sino por un conjunto de procesos y recursos de la empresa proveedora que interactúan con los procesos y recursos de la empresa cliente (Grönroos, 2009). Por consiguiente, se afirma que todas las empresas son empresas de servicios (Vargo & Lusch, 2004). Cuando una relación entre dos empresas se prolonga por algún tiempo, las interacciones y puntos de contacto entre estas se amplían más allá de la entrega del producto o servicio. En este escenario, la *CX* es gestionada por el *marketing* a través del manejo de las relaciones con el cliente y del cumplimiento de las promesas que se le hacen al cliente (Grönroos, 2017).

A través del *marketing* de relaciones se busca mantener y mejorar las relaciones empresa-cliente. Según Grönroos (2017), es posible establecer si una empresa está lista o no para implementar el *marketing* relacional, al determinar, en primer lugar, el enfoque de la gerencia hacia los recursos y procesos del cliente en lugar de los propios y, en segundo lugar, por el enfoque de la gerencia para adherirse a la definición de calidad del cliente, y no a la propia. En

la medida en que una empresa esté más enfocada en los procesos del cliente, y comparta con este una misma definición de qué es la calidad, estará más orientada a prestarle un buen servicio y, por lo tanto, podrá fortalecer la relación con sus clientes.

La literatura que se ha revisado enfatiza en la cocreación de valor y en la *CX* como ejes fundamentales para la gestión de *marketing*; sin embargo, se ha mencionado cómo estos conceptos con frecuencia se abordan desde un enfoque *B2C*. En la misma línea, parecieran tener mejor acogida en el ámbito *B2B* en negocios digitales, o en empresas de servicios como las telecomunicaciones o el *software*, o, a lo sumo, en la industria de la hospitalidad. Pero, para la clásica industria manufacturera dedicada a producir y distribuir bienes tangibles, este tipo de conceptos parecieran estar lejanos o ser de difícil aplicación. A continuación, se describe la metodología a través de la cual se abordan estos conceptos en dicho escenario.

2.2 Aspectos metodológicos

Con el objetivo de analizar el valor percibido en la experiencia de los clientes a través del proceso de desarrollo conjunto de envases, se adelantó una investigación cualitativa de tipo descriptivo, para comprender en profundidad los detalles del fenómeno estudiado (Mason, 2002). Para recolectar la información primaria se utilizó como herramienta la entrevista semiestructurada (Cohen & Crabtree, 2006). En total, se realizaron nueve entrevistas, con actores clave tanto internos como externos a la empresa. En la tabla 1, se muestra el rol de las personas entrevistadas.

Tabla 1
Participantes entrevistados

ID Entrevista	ID Sujeto	Rol
E1C1	S1	Gerente de desarrollo de nuevos productos
E1C1	S2	Gerente de desarrollo de envases
E2C2	S3	Gerente de compras
E3C3	S4	Jefe de nuevos productos y empaques
E4C2	S5	Jefe de marca

E5C1	S6	Gerente de Marca
E6C3	S7	Gerente de <i>Marketing Support</i>
E7P1	S8	Gerente de Cuenta
E8P1	S9	Gerente de Cuenta
E9P1	S10	Directora de <i>Marketing</i>

La investigación se efectuó en torno a tres proyectos de desarrollo de nuevos envases, seleccionados según los siguientes criterios:

1. Proyectos ejecutados con diferentes clientes, para lograr un nivel de generalización aceptable.
2. Empresas con disponibilidad para participar en el proyecto.
3. Ninguno de los clientes debía haber sido atendido comercialmente por el investigador, para evitar sesgos.
4. Los proyectos debían haberse cerrado recientemente

El proceso de investigación inició analizando las entrevistas a luz de las capacidades estratégicas de interacción: individualizadora, relacional, ética, empoderadora y desarrolladora. En segundo lugar, se analizó la experiencia del cliente a la luz de las fases del proceso de cocreación vivenciadas durante el desarrollo de un nuevo envase. Finalmente, se contrastó la propuesta de valor diseñada por la empresa con el valor realmente percibido por el cliente usando el modelo de cocreación de valor de Marcos-Cuevas y otros (2016). En la tabla 2, se presenta la relación entre objetivos e instrumentos y las categorías de análisis definidas a priori para el análisis de los resultados.

Para formular las recomendaciones, los resultados obtenidos se analizaron según el marco teórico de *CXM* (Homburg y otros, 2017), para determinar cómo se podría potenciar la propuesta de valor de la empresa.

Tabla 2

Resumen del proyecto

OBJETIVO GENERAL	MARCO DE REFERENCIA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INSTRUMENTO	SUJETOS	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS A PRIORI
Evaluar el valor percibido por los clientes en la experiencia de desarrollo conjunto de envases.	Marcos-Cuevas y otros (2016). <i>Value cocreation practices and capabilities: Sustained purposeful engagement across B2B systems</i>	Identificar las capacidades de interacción que componen la propuesta de valor de la empresa para el desarrollo conjunto de nuevos envases.	Entrevista semiestructurada	Actores internos	Capacidades de interacción: individualizadora relacional ética empoderadora desarrolladora concertadora
		Conocer la experiencia del cliente durante las fases de coideación, codiseño, y cotesteo.	Entrevista semiestructurada	Actores externos	Fase de: Coideación Codiseño Cotesteo
		Contrastar la propuesta de valor diseñada por la empresa con el valor realmente percibido por el cliente.	Entrevista semiestructurada	Actores internos y externos	

2.3 Presentación y análisis de resultados

El modelo de cocreación de valor de Marcos-Cuevas y otros (2016) se utiliza para analizar la información recolectada en el campo. Con este fin del proceso de seis fases propuesto por el autor, se han seleccionado las tres fases pertinentes al proceso de desarrollo de nuevos envases:

1. Coideación
2. Codiseño
3. Cotesteo

Para cada una de estas fases se determinan cuáles son las capacidades de cocreación que componen la propuesta de valor (OE1); se analiza la experiencia del cliente en las fases del proceso de cocreación (OE2); y se establece el valor percibido por los clientes (OE3).

2.3.1 Propuesta de valor

Con el objetivo de identificar las capacidades de interacción propuestas por la empresa para el desarrollo conjunto de nuevos envases, se entrevistaron los actores clave internos involucrados en los proyectos sujeto de investigación. Los resultados de las entrevistas evidenciaron que el diseño de la propuesta de valor por parte de la empresa está enfocado en la ejecución del proceso de forma eficiente, y que la organización no es consciente de la existencia de una esfera conjunta de gestión. Por el contrario, entiende los espacios de colaboración como un escenario para la entrega al cliente del valor previamente construido de manera unilateral. A continuación, se explican cuáles capacidades de cocreación conforman la propuesta de valor para cada una de las fases del proceso.

2.3.1.1 Propuesta de valor durante la fase de coideación

Durante la fase de coideación la propuesta de valor de la empresa para el desarrollo de envase únicamente se compone de la capacidad de cocreación relacional (Marcos-Cuevas y otros, 2016; Karpen, Bove & Lukas, 2011). En esta fase, el objetivo de la empresa es cerrar negocios potenciales. Para hacerlo, se generan reuniones llamadas *engagement meetings*, en las cuales se le llevan al cliente ideas de productos envasados en vidrio.



La empresa considera como una fortaleza el hecho de generar independientemente ideas para después presentarlas al cliente, tal como lo menciona una de las gerentes de cuenta (S9):

En el caso de 3 en 1 fue una experiencia súper bonita, porque la solución vino desde nosotros. El cliente tenía un problema con el *fullbody*, porque, si el envase se quiebra, el consumidor no tiene cómo darse cuenta, pues no se ve, no se nota. Entonces, como el producto igual necesita UV [protección contra los rayos], nosotros empezamos a pensar en alternativas, hasta que Lina propuso que hiciéramos el envase en ámbar. No le contamos nada al cliente, porque, imagínate, nos hubieran sacado por un volado porque ellos cuidan mucho la marca, pero, la verdad es que es difícil visualizar cómo va a quedar el producto final. Les hicimos muestras, se las llevamos, y desde que Mercadeo las vio, se enamoraron del proyecto.

La generación de ideas por fuera de la plataforma de cocreación se puede dar de dos formas: (1) cuando el cliente hace una solicitud concreta a través de un *brief* del desarrollo de un envase, o (2) cuando hay otro tipo de proyectos o propuestas que se denominan *O-I driven*. Estos son propuestas que se le presentan al cliente sin que este las haya solicitado, como el caso mencionado. Con esto lo que se busca mostrar es la ausencia de capacidad de relacionamiento empoderadora.

La capacidad estratégica de interacción relacional es la única que se evidencia en esta fase como componente de la propuesta de valor. La empresa demuestra una gran habilidad para el manejo de las relaciones y de generar vínculos que le agreguen valor a la relación (S8):

Como nosotros no somos los dueños de esta empresa, tenemos que ser muy cuidadosos con las relaciones. Son relaciones que mueven miles de millones de pesos, eso es lo que uno gerencia acá, una relación corporativa que mueve miles de millones de pesos. Por eso, hay que tener mucho cuidado y responder siempre rápido, de forma asertiva pero rápido. Nosotros gerenciamos la relación a todo nivel, desde la de los tintos hasta la junta directiva, a todo nivel tenemos contacto, y tratamos de que haya buenas relaciones con todas las áreas.

El interés de mantener una relación constructiva incluye la interacción fluida entre diferentes grupos interdisciplinarios, no solo entre los compradores y los vendedores. Es importante que todas las áreas estén involucradas en el desarrollo de los proyectos. En la fase de coideación, resulta crucial la capacidad de interacción relacional entre los dos departamentos de *marketing*, como evidencia el siguiente comentario de la Directora de *Marketing* (S10):

Para nosotros [Mercadeo], lo más importante es poder entrar a Mercadeo [del cliente].

Nosotros dejamos a Ventas que se entienda con Compras, pero nosotros sí necesitamos llegar a Mercadeo, porque si no todo es precio, precio, precio. A Mercadeo es donde nosotros nos la 'sollamos', llegando con propuestas como si fuéramos una agencia que ellos contratan para armar un concepto más de consumidor, de negocio; presentamos las tendencias de mercado, lo que está pasando en las categorías a nivel global, y se lo traducimos a propuestas de nuevos productos.

2.3.1.2 Propuesta de valor durante la fase de codiseño

En la fase de codiseño se evidencia el uso de las competencias de interacción: de individualización, relacional, ética y empoderadora, como componentes de la propuesta de valor (Marcos-Cuevas y otros, 2016; Karpen y otros, 2011).

La capacidad de individualización es evidente, pues el desarrollo de nuevos productos normalmente responde a necesidades particulares de un proyecto con un cliente. En este sentido la empresa no solo cuenta con el conocimiento técnico de su propio proceso productivo, sino que tiene personas dentro del equipo de *marketing* y calidad con la responsabilidad de entender los aspectos técnicos del negocio de los clientes, como son las máquinas de llenado y las características del producto, entre otros, como lo explica uno de los gerentes de cuenta (S8):

(...), nosotros tenemos que ser expertos en las categorías en las que ellos [clientes]

juegan, de modo que seamos capaces de hacer propuestas que tengan sentido para

ellos, y darles una solución que enganche a su consumidor, y que sea viable en su línea.

La capacidad relacional está ligada al cumplimiento de los acuerdos y a la calidad del servicio que se presta. El objetivo de la empresa es brindar respuestas rápidas, aun cuando esto pueda ir en contra de los objetivos de sus colegas. Así lo manifiesta una de las gerentes de cuenta (S9):

(...) vos has visto que a uno acá le toca luchar mucho para que la gente entienda (...) las áreas, no les importa cumplir al cliente: a la planta solo le importa la producción (...) Jorge y yo buscamos que ellos [los clientes] se sientan bien, que estén tranquilos, y podamos atenderlos y solucionar antes de que se arme el escándalo.

La capacidad de interacción ética no es explícitamente manifestada en los términos del modelo, de no ser oportunista, pero sí se evidencia un interés de la empresa que los productos desarrollados se traduzcan en un éxito para el cliente. En palabras de la Directora de *Marketing* (S10):

Cuando nosotros proponemos algo, lo más importante es que le estemos ayudando al cliente a que sus marcas sean exitosas, nosotros sentimos que la sacamos del estadio cuando logramos que la marca del cliente crezca gracias al vidrio.

La capacidad de interacción empoderadora se evidencia porque la intención de la empresa es que el resultado del diseño del envase finalmente responda a las necesidades de lado y lado. La empresa es consciente de que, si todos los aspectos del diseño estuvieran en sus manos, este terminaría reflejando las condiciones deseables para el proceso productivo del envase de vidrio y desconociendo las exigencias técnicas, económicas y estéticas del cliente. En este sentido, comenta uno de los gerentes de cuenta (S8):

Nosotros hacemos lo que ellos nos dicen, nos sentamos con ellos a ver cuál sería la mejor opción de envase en la que se pudiera pensar, ponemos a disposición de ellos todo el equipo de diseño, toda la capacidad de innovación de O-I, y al final del día

ellos son los que van concretando la idea. Nosotros dejamos claras de entrada: “Vea, las restricciones técnicas son a, b, c y tal”, y ellos, con base en lo que Marca les pide, van aterrizando, aterrizando la idea en un plano técnico.

2.3.1.3 Propuesta de valor durante la fase de cotesteo

En la fase de cotesteo se identificaron como componentes de la propuesta de valor las siguientes capacidades: individualizadora, relacional y desarrolladora (Marcos-Cuevas y otros, 2016; Karpen y otros, 2011).

La capacidad de cocreación individualizadora se evidencia en la fase de cotesteo cuando se ejecutan las estaciones de prueba. Estas son corridas de producción en la que se hace un tiraje mínimo de envases, con la finalidad de validar que los diseños estén correctos. Este ejercicio se desarrolla de acuerdo con las necesidades particulares del cliente, y el testeo se realiza de forma conjunta, de acuerdo con las características únicas del envase que se está probando. La Directora de *Marketing* lo explica así (S10):

Antes de producir el *full set* de moldes viene la estación de ensayo, viene el cliente a la planta, y se hace un ensayo del envase. Ellos ahí ya ven cómo quedó la botella, se hacen las mediciones y pruebas que ellos exigen. También se hace una corrida de llenado de prueba. Ahí va Calidad a la planta de ellos [cliente], y se evalúa el funcionamiento ya de una solución integral de envase.

Idealmente, en esta fase del proceso no debería haber cambios en el diseño; sin embargo, los costos de los moldes son elevados. Por eso, es preferible hacer esta prueba aun cuando solo sirva para reconfirmar que todo está bien antes de moverse a la fase de producción.

Uno de los gerentes de cuenta evidencia la capacidad relacional de cocreación en la fase de cotesteo, cuando menciona la consciencia que tiene la empresa de la importancia del envase dentro de la mezcla de empaque de sus clientes, y cómo esto los obliga a trabajar en equipo dentro de una red amplia de proveedores (S8):

La botella de vidrio es el elemento del producto donde todo confluye. Desde el líquido, el tipo de tapa, la configuración de las líneas de llenado, la caja de retorno, todo, todos esos elementos están pensados en función a la botella de vidrio. Por eso el proveedor tiene que estar pilas a responder a cualquier requerimiento o pregunta; somos un referente en la industria de empaque, porque nuestros envases están funcionando conjuntamente. Entonces nosotros tenemos relación con las empresas que producen los otros componentes.

Finalmente, en esta fase se evidencia el uso de la capacidad de relacionamiento desarrolladora. En el anterior comentario veíamos la importancia del envase de vidrio para las empresas que lo usan. En línea con lo anterior, la propuesta de valor incluye el acompañamiento a sus clientes, y el compartir el conocimiento técnico que se ha desarrollado en relación con el funcionamiento de los envases y con la ejecución de proyectos de empaque y llenado. De manera muy coloquial, la gerente de una de las cuentas dice (S9):

(...) vos sabés que a los clientes hay como que llevarlos de la manito en cada pasito, siempre muy pendientes de que no vaya a generarse un problema, de que todo funcione siempre. Hay que enseñarles todo cada vez, desde el más organizado, el más grande, hasta el más chiquitico: "Vea, esto se mide así, esto es un frasco, sirve para envasar". Así, coquito, todo muy coquito.

2.3.2 Experiencia del cliente

Continuando con la línea establecida por el modelo de Marcos-Cuevas y otros (2016), la experiencia de los clientes se analiza en cada una de las fases del proceso:

1. Coideación
2. Codiseño
3. Cotesteo

Se han seleccionado estas fases por ser los puntos donde se entrelazan el proceso del cliente de desarrollo de nuevos productos con el proceso de la empresa de desarrollo de un nuevo

envase. En términos de Grönroos (2014), son estas fases las que componen la plataforma de cocreación.

2.3.2.1 Experiencia del cliente durante la fase de coideación

La generación conjunta de ideas se presenta cuando los diferentes equipos se unen para evaluar potenciales oportunidades de nuevos negocios. Usualmente esta fase está precedida por una preparación que tiene lugar en la esfera del proveedor. Posteriormente, hay un momento de diálogo en el que se produce la generación de ideas. Este diálogo se da en reuniones, a las que al interior de la organización se les llama *engagement meetings*, las cuales tienen como objetivo hacer consciente al cliente de las oportunidades para su negocio que pueden ser ejecutadas con envases de vidrio. Estas reuniones pueden ser enfocadas de dos maneras: una muy concentrada en la preparación previa para llegar a la reunión, con propuestas más avanzadas que permitan iniciar el diálogo con el cliente, y otra más enfocada en generar un espacio de ideación, en la que se busca generar las propuestas in situ.

La experiencia de los clientes en esta fase no es positiva. Manifiestan estar insatisfechos con la forma como la empresa estudiada maneja la generación de ideas. Llegan a esta conclusión a partir de dos parámetros de comparación: en primer lugar, comparan trabajos que la misma empresa ha hecho en el pasado para favorecer la generación conjunta de ideas, y que no se repitieron para el proyecto analizado. En segundo lugar, la comparan con el trabajo hecho por la competencia para compartir información sobre tendencias de mercado y de consumo, que resultan en la generación ideas de negocio, que al final son beneficiosas para ambos actores. En este sentido, una de las gerentes de marca entrevistadas dijo (S6):

(...) en el pasado sí tuvimos una construcción en equipo, y sí fue muy chévere que hicimos un taller con la agencia que ustedes manejan, salían cosas muy bacanas, fue como una experiencia donde se construye en equipo, donde estaba un equipo de mercadeo nuestro, un equipo de compras, de investigación y desarrollo, y un equipo

del proveedor. Se hizo un taller creando ideas para el consumidor final. Esa experiencia sí me pareció muy chévere, porque es un trabajo más colaborativo.

Por su parte, la jefe de marca de uno de los clientes manifestó (S5):

(...) que a partir de las redes globales que ustedes tienen nos compartan conocimiento de otras marcas o de otros productos, y esa parte es donde sí siento que hay un área de oportunidad, y creo que para ambas partes sí se vería como una relación más cercana, de ayudar a que nosotros abramos los ojos a las ventajas que tiene usar vidrio. Es una desventaja que existe, por ejemplo, en relación a [uno de sus competidores] que es supremamente fuerte en bajarle a uno ese tipo de información. Entonces, digamos, creo que de ahí vienen muchas de las iniciativas que se han trabajado con ellos, que en otro momento uno ni las hubiera pensado.

En este sentido, es claro que la experiencia de cocreación resulta en un mayor valor para el cliente que aquellas en las que la idea original proviene de la empresa, aun obviando que el impacto de negocio de una pueda ser mayor a otra. Esto se evidencia cuando evalúa como altamente innovadora una actividad promocional que no requirió mayor esfuerzo, en cuanto a desarrollo de nuevo producto, pero que fue una idea generada en conjunto, mientras que se evalúa como un proyecto poco innovador un cambio en el color de envase que, aunque desde el punto de vista técnico puede ser más complejo, fue una idea unilateralmente generada por la empresa.

También fue posible evidenciar que en la fase de coideación los clientes valoran la centralización de las comunicaciones como un mecanismo para lograr que el proceso inicie de forma ordenada; sin embargo, esta canalización de la relación a través del vínculo comprador-vendedor también evidencia comportamientos de trabajo no-colaborativo dentro de las esferas particulares del proveedor y del cliente. Es decir, si bien entre el vendedor y el comprador puede haber un buen grado de comunicación, entre las áreas de una misma empresa pareciera que la coordinación y

el trabajo colaborativo no se dan en la misma medida. Esto se percibe cuando la gerente de desarrollo de nuevos productos comenta (S1):

(...) hay *brief* de empaque y *brief* de producto que se manejan paralelamente, pero separados, y hay dos áreas que lo manejan: Mercadeo hace un *brief* de empaque, que es el que empezamos a trabajar con ustedes; entonces ustedes tienen un *brief* que lo hemos tratado de sincronizar un poquito con el de nosotros.

2.3.2.2 Experiencia del cliente en la fase de codiseño

El diseño conjunto de envases es un trabajo en el que interactúan: los equipos de *marketing* de ambas empresas, el equipo de diseño de la empresa estudiada, las áreas de aseguramiento de calidad de ambas empresas, las áreas de desarrollo de empaque, el área de compras del cliente y las plantas de producción. El gerente de la cuenta es el encargado de orquestar la adecuada interacción entre las áreas de las dos empresas.

En la experiencia de los clientes, en esta fase predominan percepciones positivas, relacionadas con la velocidad en las respuestas y la buena disposición para trabajar conjuntamente. Sin embargo, se evidencian algunas percepciones negativas, relacionadas con los fotorrealismos, denominados *renders*, que son las imágenes con las que se presentan los diseños, y algunas percepciones negativas generadas cuando la empresa ejecuta cambios en diseños por fuera de la esfera conjunta. Así lo expresa el gerente de desarrollo de empaques de uno de los clientes (S2):

(...) hay creatividad, y vamos a ponerle la etiqueta aquí y vamos a ponerla allá, hay mucha creatividad, mucha voluntad, muy buena velocidad de respuesta; pero, en el producto final [*render*], a la hora de hacer la presentación, a la hora de ponerlos en pantalla, nos parece que los *render* son, digamos, básicos.

Los *renders* cobran vital importancia porque las personas del área de mercadeo necesitan visualizar de forma más aterrizada los diseños que se hacen en planos técnicos. Los planos

técnicos pueden resultar confusos para las personas de mercadeo, que pueden tener un perfil más visual, mientras que en los *renders* se puede dar una mejor sensación de la imagen, forma e impresión, del tamaño que finalmente tendrá la botella. Presentar un muy buen diseño solo con un plano técnico, o incluso con un *render* de baja calidad, puede resultar en que una idea con buen potencial sea descartada por el equipo de *marketing*. Debido a esto, el área de desarrollo de empaques experimenta una emoción de inseguridad al momento de compartir con el área de *marketing* las propuestas de diseño realizadas. La gerente de desarrollo de nuevos productos da cuenta así de esta situación (S1):

(...) Si tú le entregas esto [plano técnico] a Mercadeo, te lo juro que no haces nada. Entonces la venta del proyecto hacia Mercadeo son los *renders*, porque sin *renders* nosotros no, no... cuando uno está arrancando propuestas, de hecho, ustedes traen *renders* y los muestran, hacen la presentación, estas son las cinco propuestas, y ahí se enamora del proyecto Mercadeo; si [los *renders*] no son lo suficientemente buenos, patinamos mucho.

Una de las gerentes de marca entrevistadas menciona otro aspecto que se debe resaltar en esta fase, y es la disposición en general de la empresa a ofrecer un buen servicio, a asumir una actitud abierta y a generar diferentes alternativas para el beneficio mutuo (S5):

(...) ustedes siempre están abiertos a la interacción, al cambio, y a lo que a uno les pueda pedir y a optimizar los costos, o sea están abiertos a eso. (...) es un proveedor que se caracteriza por tener siempre una muy buena disposición, y normalmente nunca te dicen que no. Entonces, digamos que eso va muy en sintonía con la cultura con la que me formaron a mí, y es buscar siempre soluciones alternas.

Esta actitud es uno de los aspectos valorados por los clientes en el proceso de desarrollo conjunto de nuevos envases. Está relacionada concretamente con la velocidad de respuesta y con el número de alternativas propuestas ante una solicitud de diseño. Presentar un gran número de opciones y estar dispuesto a modificarlas de forma ágil hace que los clientes perciban un

interés por parte de la empresa en el proyecto. Por el contrario, cuando pasa mucho tiempo y no se les da la importancia a los proyectos, traducida en respuestas ágiles, se genera un descontento en el cliente, claramente expresado por el gerente de compras entrevistado (S3):

(...) siento que los jefes de otras categorías lo ven así: “Si me entregan este, este es pequeño para mí”, entonces este va a la cola de los correos, va a la cola de las respuestas, va a la cola de las muestras. Eso es lo que yo siento que no puede seguir pasando en la estructura de esos nuevos proyectos.

En relación con este punto, empieza a evidenciarse un elemento crítico en la experiencia de desarrollo conjunto de envase, y es la figura del Gerente de Cuenta. La coordinación entre el comprador y el vendedor resulta esencial no solo para el funcionamiento de los proyectos, sino, en general, para la calidad de la relación cliente-proveedor. Por lo tanto, se constituye en un inductor de valor para el cliente. La jefe de nuevos productos y empaques en una de las empresas dice (S4):

(...) Yo interactué casi con todas las áreas; y si no, Carlos me ayuda para que todas interactúen para dar respuestas rápidas. Afortunadamente Carlos está 24/7 para lo que sea. Yo a veces le digo: “Yo sé que tú no estás ahí”, y él responde: “No, yo te ayudo”, y me ayuda. Yo, para lo que necesite, Carlos es mi línea de contacto, él me ayuda 100 %.

El gerente de compras (S3), por su parte, lo expresa de la siguiente manera:

(...) [la calidad del servicio] depende mucho, la verdad, del funcionario (...) La verdad, los proyectos que son liderados por Adriana normalmente tienen una fluidez asertiva, a la velocidad que van los negocios hoy en el mundo. Adriana nos lleva a los caprichos a nosotros; pero, realmente no es a nosotros, ella conoció ya el dinamismo de lo que lleva (...) ... la verdad es que los proyectos con Adriana han sido muy asertivos. Por más difíciles que sean, hay una fluidez total y de asertividad para que los proyectos

salgan adelante (...) cuando Adriana interviene en estos procesos, yo me siento tranquilo.

Por último, al analizar la experiencia de los clientes en la fase de codiseño se evidenció otro de los aspectos valorados por los clientes: la comunicación abierta y franca. Abordar los conflictos de forma abierta, y tener la posibilidad de manifestar alguna inconformidad en caso de que se presente, ayudan a generar confianza en la relación, e incluso se aprecia un fortalecimiento de la relación proveniente de los episodios en los que se libera la tensión a través de conversaciones difíciles, como lo declara uno de los entrevistados (S2):

(...) Y lo he discutido con Mónica, y creo que te lo he dicho a ti y se lo he dicho a Laura: eh..., la velocidad y la confianza que tenemos, y hemos sido proveedores estratégicos durante mucho tiempo, y siempre hemos trabajado con las cartas sobre la mesa: "Ojo con eso, ojo con esto, aquí te equivocaste, y eso me gustó". Siempre lo hemos dicho abiertamente (...) Los aprecio, los quiero, y siempre hablamos con mucha franqueza.

2.3.2.3 Experiencia del cliente en la fase de cotesteo

La fase de cotesteo busca: (1) garantizar que la botella pueda ser producida de forma eficiente y cumpliendo con los estándares de calidad requeridos por el cliente; (2) que se garantice el buen funcionamiento de las máquinas de llenado con el nuevo envase; y (3) que todos los componentes del empaque (botella, etiqueta, tapa, caja) calcen adecuadamente. Todos estos puntos deben trabajarse conjuntamente, y al fin del proceso se firma un *acuerdo de calidad* que los resume.

La experiencia del cliente en esta fase es notoriamente positiva, está caracterizada por emociones como la tranquilidad y la confianza, provenientes del respaldo que se les ofrece en los aspectos técnicos del desarrollo del envase. Se evidencia un alto grado de credibilidad por parte de los clientes en la forma como son manejados los procesos de aseguramiento de calidad,

y en el servicio técnico de soporte que ofrece para el buen funcionamiento de los envases en las líneas de llenado. Así lo deja saber la gerente de *marketing support* que fue entrevistada (S7):

(...) cuando hay un nuevo desarrollo, hay mucho involucramiento, como mucha cercanía; cuando hay un tema de un nuevo molde, hay como soportes que van a la planta, que hablan con las personas, que revisan todo dentro del proceso.

Un excelente ejemplo de la plataforma conjunta de cocreación es la unificación de procesos de análisis de laboratorio con uno de los clientes. Por muchos años, las mismas mediciones de prueba eran realizadas previamente al envío de muestras. Luego estas se duplicaban en los laboratorios del cliente. Después de evidenciar que los instrumentos, el procedimiento y el conocimiento involucrado en las pruebas eran los mismos a lado y lado del proceso, y con base en la confianza que caracteriza la relación, se acordó que solo la empresa realiza las pruebas, acortando los tiempos del proceso y ahorrándole al cliente los costos de recepción tanto para muestras de ensayo como para lotes de producción (S4):

(...) en las seis plantas teníamos ingenieros industriales dedicados a medir largos, anchos dimensionales, dedicados a gastar nueve u ocho horas de tu tiempo haciendo mediciones y recepciones. Entonces después lo movimos a tus laboratorios, hicimos acuerdos en calidad, hicimos cartas de garantía, donde usted como proveedor me asegura, y con la confianza total, siendo clientes *partner*, que formamos parte de un solo negocio para beneficio de ambos. También eso era un gana-gana, que tú me entregues ya con las mediciones.

En la fase de cotesteo, la *esfera conjunta* incluye también otras empresas productoras de elementos de empaque diferentes a las botellas. En algunos casos pueden ser compañías que prestan el servicio de maquila de llenado. En estos espacios también hay una experiencia positiva gracias al trabajo colaborativo que se da con estos actores:

[En las pruebas] tú estás con el envase no retornable, el de la tapa y el de la etiqueta, ahí están todos, todos están actuando y todos forman parte del proyecto porque es

bueno que todos estén alineados (...) yo involucro a todos siempre, siempre, o sea, el protocolo de trabajo involucra proveedores que actúan y ahí están todos y no, excelente, siempre están.

2.3.3 Desempeño de la propuesta de valor

En los apartados anteriores se ha analizado la propuesta de valor de la empresa y la experiencia del cliente, ambas a lo largo de las fases del proceso de cocreación de valor. Partiendo de estos aspectos, en esta sección se busca contrastar la propuesta de valor de la empresa con el valor realmente percibido por el cliente.

2.3.3.1 Desempeño de la propuesta de valor en la fase de coideación

En la fase de coideación es donde se presenta la disonancia más notoria entre las percepciones de los clientes y la propuesta de la empresa. Por un lado, la empresa considera un gran logro proponerles a los clientes soluciones que considera altamente innovadoras; sin embargo, el hecho de que estas soluciones conlleven grandes esfuerzos desde el punto de vista del proceso productivo no necesariamente implica que los clientes vayan a percibirlos como novedosos. Pero, por otro lado, en la información recolectada fue evidente que los clientes valoran mucho más una idea que ha sido creada conjuntamente que una que viene propuesta desde la esfera organizacional de la venta; es decir, los aspectos realmente valorados por los clientes, que son el trabajo colaborativo y la cocreación, no forman parte de la propuesta de valor.

2.3.3.2 Desempeño de la propuesta de valor en la fase de codiseño

En las dos siguientes etapas, codiseño y cotesteo, el desempeño de la propuesta de valor es satisfactorio; sin embargo, los comentarios de los actores clave al interior de la empresa dejaron ver que para esta no es claro que exista una esfera conjunta de cocreación de valor donde se fusionen los procesos de ambos jugadores. Se entienden los servicios asociados al *NPD* como un “valor agregado”; con esta expresión, buscan significar que es un servicio por el que no

cobran. Como consecuencia de esto, se puede evidenciar que la empresa tiene como objetivo gestionar el proceso de *NPD*, entendido como un proceso interno, no conjunto, pero no el de gestionar la experiencia del cliente.

La figura del gerente de cuenta permite entender mejor este punto. Para los clientes, la coordinación entre áreas y la velocidad de las respuestas que encuentran en el gerente de la cuenta es uno de los aspectos más valorados; sin embargo, para la empresa no hay un lineamiento claro acerca de cómo las personas que desempeñan este rol podrían enfocarlo de manera tal que afecte positivamente la experiencia del cliente.

2.3.3.3 Desempeño de la propuesta de valor en la fase de cotesteo

En la fase de cotesteo la experiencia de los clientes es muy positiva, por cuanto en esta los elementos que componen la propuesta de valor coinciden con los aspectos valorados por el cliente, que, en este punto, están relacionados con darle al cliente todo el soporte técnico necesario para que los envases desarrollados puedan funcionar en su proceso.

En la tabla 4 se resumen las capacidades de interacción propuestas por la empresa y los aspectos valorados por el cliente, y se enuncian las brechas de desempeño, sobre las cuales se entrará en detalle adelante en el apartado de recomendaciones.

Tabla 4. Contraste de la propuesta de valor versus los elementos valorados

	Coideación	Codiseño	Cotesteo
Capacidades de interacción que componen la propuesta de valor	Relacional	Individualización Relacional Ética Empoderadora	Individualización Relacional Desarrolladora
Elementos valorados por el cliente	Trabajo colaborativo Comunicación centralizada Cocreación	Velocidad de respuesta Coordinación (gerente de cuenta) Comunicación abierta	Soporte técnico Aseguramiento de calidad
Desempeño	No satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio
Brechas de desempeño	Cocreación y <i>engagement</i> continuo	Renders Coordinación más espontánea	

Como comentario final sobre el desempeño de la propuesta de valor en torno a las capacidades de interacción, es importante mencionar que en las entrevistas a los clientes el precio no se evidenció como una barrera para pensar en el desarrollo de nuevos productos con envases de vidrio. Si bien, para los clientes está claro que los costos son más elevados que los de otros materiales de empaque, también están claras para el cliente las ventajas que hacen diferente al vidrio, y los potenciales ahorros de los envases retornables.

2.3.4 Mapa de la experiencia del cliente

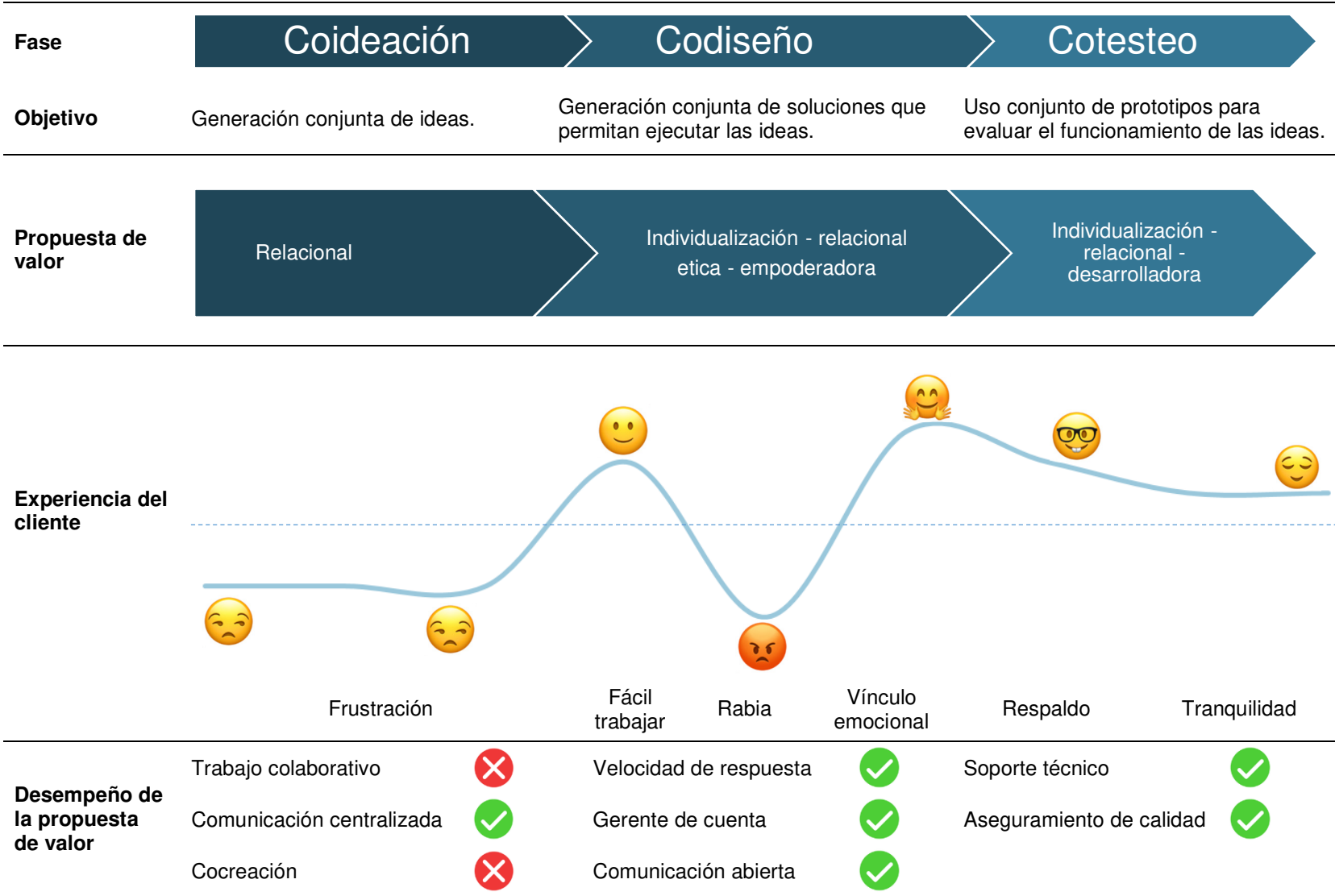
Hasta este punto se han presentado varios aspectos de la experiencia vivenciada por el cliente en la plataforma de cocreación del desarrollo conjunto de envases. El primer aspecto que se puede identificar de esta experiencia es que está dividida en tres fases claramente diferenciadas, que se suceden linealmente una después de otra: coideación, codiseño y cotesteo. Dado que el proceso *NPD* está estructurado bajo la metodología *stage gate*, para moverse de una fase a la siguiente tanto la empresa como el cliente deben lograr los objetivos establecidos. También se ha identificado para cada una de las etapas del proceso cuáles capacidades estratégicas de cocreación conforman la propuesta de valor de la empresa. Otro aspecto identificado en la experiencia es la integración de los procesos de empresa-cliente, que se da en una compleja red de interacciones entre equipos multidisciplinarios.

Los aspectos emocionales de la experiencia están ligados a los aspectos valorados por el cliente en cada fase. En la fase de coideación, se presenta frustración proveniente del bajo nivel de interacción y la ausencia de trabajo colaborativo y de cocreación, porque la empresa no demuestra los mismos niveles de colaboración que su competencia. En la fase de codiseño, se valora la actitud abierta y dispuesta a ofrecer un servicio ágil y rápido, que hace que los clientes sientan que es fácil y agradable trabajar con la empresa. En esta fase también se presentan casos en los que hay conflictos en los que el cliente experimenta rabia, pero que pueden ser solucionados a través de la comunicación abierta y de la coordinación favorecida por el gerente

de cuenta, lo que, en consecuencia, termina generando entre proveedor y cliente incluso una relación y un vínculo emocional más fuertes. En la fase de cotesteo, el cliente se siente respaldado por el extenso conocimiento: técnico, de ingeniería de proyectos y de aseguramiento de calidad, que se comparte para asegurar el éxito del proyecto, lo que finalmente se traduce en un sentimiento de tranquilidad. La tabla 4 muestra el *journey map* de la experiencia del cliente, que resume los aspectos clave mencionados para entender la experiencia a través del proceso de desarrollo conjunto de envases:

1. Fases del proceso
2. Objetivos de cada fase
3. Capacidades de interacción que componen la propuesta de valor de la empresa
4. Emociones del cliente
5. Desempeño de la propuesta de valor

Tabla 4. Mapa de la experiencia de desarrollo conjunto de envases



2.4 Conclusiones

Este trabajo busca explorar el concepto de experiencia del cliente desde un enfoque *B2B*, para responder la pregunta de investigación: *¿Agrega valor para los clientes la experiencia de desarrollo de un nuevo envase?* Se ha establecido la lógica de servicio como marco de referencia conceptual y se ha desarrollado una investigación cualitativa de carácter descriptivo, que ha permitido analizar la propuesta de valor de la empresa y conocer la experiencia del cliente, para establecer los aspectos efectivamente valorados por los clientes.

A partir de los hallazgos presentados, se puede concluir que la empresa no hace distinción alguna entre la esfera conjunta de cocreación y la esfera de la venta. Como consecuencia de esto, en su propuesta de valor tampoco se hace diferencia entre la cocreación de valor y la facilitación de valor (Grönroos & Gummerus, 2014). La empresa entiende que, al ofrecer recursos que representan un potencial valor en uso para el cliente, está en efecto creando valor; sin embargo, a través de las entrevistas realizadas fue posible constatar que lo anterior no es así, y que en este sentido la empresa está equivocada. En la presentación de resultados se explicó cómo una solución diseñada de forma independiente por la empresa no es tan valorada por el cliente, como sí lo es otra, que puede ser más sencilla desde el punto de vista de producción de envases, pero que fue cocreada con el cliente.

Esta dificultad puede ser consecuencia de un pobre entendimiento del concepto de cocreación, el cual dentro de la organización se utiliza de forma metafórica. Pareciera que el término cocreación se usa como una palabra de moda, con la que se trata de significar que se está trabajando de forma conjunta con los clientes, pero que, en realidad, en la compañía no se entienden las implicaciones gerenciales que, de forma tanto literal como conceptual, significaría cocrear valor.



Se presentó el *journey map* correspondiente al proceso de desarrollo conjunto de un nuevo envase durante las fases de coideación, codiseño, y cotesteo; sin embargo, el trabajo de campo evidenció que la percepción del valor en la experiencia del cliente *B2B* no es un fenómeno lineal con un principio y un final claro, sino que, por el contrario, es un proceso en el que las experiencias y las percepciones propias del proyecto *NPD* se yuxtaponen con otras experiencias y percepciones más amplias.

Así mismo, al interior de la organización del cliente, el desarrollo de un envase está enmarcado dentro del desarrollo de un nuevo producto, de un proceso con complejidades adicionales, y con un número aún mayor de *stakeholders* internos y externos. En este sentido, se concluye que para comprender holísticamente la experiencia del cliente sería necesario mapear en su totalidad la plataforma de cocreación; es decir, incluir todas las interacciones, con todos los equipos, y de todos los socios de negocio involucrados. Del mismo modo, sería necesario comprender las interacciones entre la esfera organizacional de la venta, la esfera conjunta y la esfera organizacional del cliente, para establecer cómo desde estas se afecta la experiencia del cliente.

Por otro lado, la experiencia de desarrollo de un nuevo envase está enmarcada dentro de la relación proveedor-cliente, la cual involucra otros proyectos y procesos conjuntos que están ocurriendo tanto de manera simultánea como con anterioridad al proyecto *NPD*. Por tanto, se concluye que un hecho aparentemente no relacionado con un desarrollo de envase, pero relevante dentro de la relación entre el proveedor y el cliente, puede afectar las percepciones que se tengan sobre la experiencia *NPD*.

Si bien el *journey map* ayuda a comprender la experiencia del cliente, es importante mencionar que difícilmente puede capturar la complejidad de las relaciones *B2B*, ya que no es posible aislar la experiencia puntual de un proyecto *NPD*, para analizarla: (1) separadamente de los múltiples procesos que conlleva desarrollar un producto para los clientes y (2) aisladamente de la relación entre las dos empresas. Es necesario un entendimiento ampliado de la experiencia del cliente

B2B que abrace todas las complejidades de esta. Solo con una comprensión profunda de las interacciones y procesos conjuntos podrá implementarse un sistema de gestión de la experiencia del cliente *B2B*.

Finalmente, la actual orientación hacia la gestión de procesos de la empresa debe ser complementada con un nuevo enfoque de *marketing*, que comprenda la comunicación en doble vía y el diálogo profundo como manifestaciones de la interacción social entre proveedor y cliente. Este nuevo enfoque de *marketing* debe reconocer que el concepto de cliente *B2B* también involucra seres humanos, cuyas emociones contribuyen al valor percibido en su experiencia (Karpen y otros, 2011).

En síntesis, la experiencia del cliente durante el proceso de desarrollo de envases sí agrega valor. A pesar de que la propuesta de valor no está conformada por las capacidades de interacción que se requieren para cocrear, sí hay elementos tales como la velocidad de las respuestas, la labor de los gerentes de cuenta, el soporte técnico y la comunicación abierta, que sumados generan una experiencia favorable. La principal conclusión de este trabajo es que existen verdaderas posibilidades de mejorar la posición competitiva de la empresa a través de la gestión de la experiencia de sus clientes.

Actualmente la empresa logra unos resultados positivos solo con el esfuerzo y la dedicación de las personas, pero sin una propuesta de valor clara para la gestión de la *CX*. Para implementar un modelo de *CXM*, la empresa requiere, ante todo, como fundamento potenciar las capacidades estratégicas de cocreación, para después implementar un modelo de *CXM*.

A continuación, se recomiendan una serie de iniciativas para potenciar las capacidades estratégicas de cocreación, y posteriormente se propone el modelo de *CXM* (Homburg y otros, 2017).

2.5 Recomendaciones

2.5.1 Iniciativas para potenciar las capacidades de cocreación de valor

Las capacidades de cocreación identificadas en la propuesta de valor permiten concluir que la empresa no es consciente de la existencia de la plataforma de cocreación *de valor*, y que los procesos son ejecutados como si estuvieran separados de los procesos del cliente; por consiguiente, la empresa está enfocada en la gestión del proceso *NPD*, mas no en la gestión de la *CX*. Para configurar una propuesta de valor centrada en la cocreación la organización, según Karpen y otros (2011), se necesita: “Una constelación de competencias estratégicas que impulsen las interacciones orientadas al servicio”⁹ (pág. 31). El desarrollo de las competencias estratégicas de interacción le permitirá a la empresa ajustar los procesos de la esfera organizacional de la venta de acuerdo con una propuesta de valor construida con el cliente en la plataforma de cocreación. A continuación, se enuncian algunas iniciativas para desarrollar las capacidades de cocreación en cada una de las fases del proceso.

Capacidad de interacción individualizada:

- | | |
|-------------|--|
| Coideación: | Captar las influencias ambientales y los factores contextuales que impactan las oportunidades de negocio de los socios de negocio claves.
(Karpen y otros, 2011). |
| Codiseño: | Comprender en detalle los procesos y estructura del cliente, y cómo se ajustan los procesos e interactúan los equipos de parte y parte. |
| Cotesteo: | Entender el desarrollo y uso de los envases como parte de un proceso de integración de recursos. |

⁹ T. del A.

Capacidad de interacción relacional:

- Coideación: Evitar las comunicaciones unidireccionales, buscar y favorecer un diálogo continuo no solo con los clientes, sino con todos los socios de negocio involucrados en la red de integración de recursos (Karpen y otros, 2011).
- Codiseño: Generar espacios de interacción cara a cara entre las personas involucradas en el desarrollo de envases. Estos deben incluir actividades para el desarrollo de actividades de trabajo en equipo.
- Cotesteo: Socializar de forma amigable los resultados del testeo con todos los equipos involucrados. Además de los aspectos técnicos de la prueba, se debe generar una comunicación estéticamente agradable en la que se utilice un lenguaje donde todas las pruebas se comuniquen como un solo proceso integrado.

Capacidad de interacción ética:

- Coideación: Buscar honestamente el beneficio para el negocio del cliente, a través de ideas de negocio que involucren el desarrollo de nuevos envases.
- Codiseño: Cumplir los acuerdos pactados y hacer con el cliente compromisos que sean transparentes respecto a las capacidades con las que se cuenta para honrarlos.
- Cotesteo: Ser transparente con los socios de negocio sobre las desventajas y los riesgos asociados al desarrollo de envases de vidrio (Karpen y otros, 2011).

Capacidad de interacción empoderadora:

- Coideación: Permitirles a los socios de negocio coconstruir la experiencia que mejor se acomode a sus necesidades: permitirles interactuar con la empresa en sus propios términos.
- Codiseño: No tratar a los socios de negocio como receptores pasivos de propuestas terminadas, sino involucrarlos como participantes activos en su desarrollo.
- Cotesteo: Compartir conocimiento técnico en doble vía, con un esfuerzo genuino por aprender de los clientes, y con procesos establecidos para transferirles a ellos conocimientos que faciliten el desarrollo y uso de envases de vidrio (Karpen y otros, 2011).

Capacidad de interacción desarrolladora:

- Coideación: Generar espacios de entrenamiento para permitirles a los socios de negocio que desarrollen sus propias capacidades de cocreación (Karpen y otros, 2011).
- Codiseño: Ayudarles a los clientes a tomar mejores decisiones relacionadas con el envasado de sus productos compartiendo con ellos información proveniente de la red global de la cual hace parte la empresa.
- Cotesteo: Poner plataformas web a disposición de aquellos clientes que lo necesiten para la gestión del proyecto, que estén orientadas a facilitar el proceso de integración de recursos, y a la cual tengan acceso los equipos interdisciplinarios, para visualizar los resultados de los testeos de todos los componentes del empaque y de los avances del proyecto.

Capacidad de interacción concertadora:

- Coideación: Simplificar los espacios de interacción de cocreación, y hacerlos lo más informales, productivos y democráticos posible.
- Codiseño: Ajustar los puntos de contacto de interacción según las preferencias del cliente. Evitar interacciones que consuman demasiado tiempo, o involucrar al cliente en trámites burocráticos que no agregan valor.
- Cotesteo: Manejar de forma abierta y con un genuino interés constructivo los conflictos que se presenten al interior de la red de socios de negocio (Karpen y otros, 2011).

El punto crítico respecto a la propuesta de valor es que la empresa sea consciente de que el desarrollo de estas capacidades tiene por objetivo estar en capacidad de gestionar de forma asertiva procesos conjuntos en la plataforma de cocreación, y de gestionar al mismo tiempo la experiencia del cliente.

2.5.2 Modelo de gestión de la experiencia del cliente

Se ha mencionado cómo la empresa está enfocada en la gestión del proceso *NPD*, mas no en la gestión de la *CX*. Para potenciar la propuesta de valor es necesario diferenciar estos frentes de trabajo. La empresa debe desarrollar una propuesta de valor en la que considere la gestión del proceso *NPD* como un componente de la gestión de la experiencia del cliente. Para implementar lo anterior, se propone utilizar el marco teórico de *CXM* propuesto por Homburg y otros (2017), que establece tres frentes para la gestión de la *CX*: cultura y mentalidad de la empresa, direccionamiento estratégico y capacidades organizacionales.

2.5.2.1 Cultura y mentalidad de la organización

Orientación hacia respuestas experienciales: la empresa debería planear y ejecutar actividades que generen respuestas sensoriales, afectivas y relacionales, más allá de las salidas ‘cognitivas’ de cada fase del proceso *NPD*. Más allá de los indicadores de gestión del proceso, es necesario evaluar la experiencia del cliente en términos de desempeño y usabilidad, y de qué tan agradable es (Manning & Bodine, 2012, pág. 11). Cuando se menciona la evaluación de desempeño, esta debe realizarse usando indicadores de *resultados para el cliente*, en lugar de indicadores centrados en el proceso (Zolkiewski y otros, 2017). Los indicadores centrados en el servicio deberían ayudar a responder preguntas tales como:

- ¿Cómo le está ayudando este proyecto a nuestro cliente a ganar en el mercado?
- ¿Qué implicación tiene el lanzamiento de este producto en su posición competitiva?
- ¿Ayuda este proyecto a realzar la imagen de su marca?

También es necesario que el desempeño de las personas involucradas en el proceso *NPD* sea medido con indicadores relacionados con la experiencia del cliente y, más aún, con indicadores de resultados para el cliente, y no solo con indicadores relacionados con el proceso. De esta manera se generarán comportamientos deseables que, en última instancia, formarán la cultura.

Orientación hacia el viaje por los puntos de contacto (*touchpoint journey*): en este sentido, la empresa debería planear los proyectos en términos de cómo la experiencia del cliente se desarrolla a través de las interacciones que hay en cada fase del proceso de cocreación. Como se ha explicado, la propuesta de valor de la empresa está pensada como parte de la esfera organizacional de la venta: si, en lugar de verla de forma aislada, se gestionaran los procesos desde la plataforma de cocreación con herramientas como los *service experience blueprints* (Patrício, Fisk & João, 2008), la empresa podría tener en cuenta en su planeación tanto sus procesos internos como la experiencia deseada para el cliente en cada una de las fases del proceso de cocreación.

Orientación hacia las alianzas: considerando que el soporte técnico y el aseguramiento de la calidad son algunos de los aspectos valorados por los clientes, es necesario que la empresa propenda por generar alianzas con socios de negocio proveedores de otros elementos de la solución de empaque, como son las empresas que suministran las tapas, las etiquetas, los empaques secundarios y las máquinas de llenado, entre otros.

2.5.2.2 Direccionamiento estratégico

Cohesión temática entre los puntos de contacto y consistencia de los puntos de contacto:

si bien las comunicaciones de marca no son una prioridad dada la naturaleza del negocio de la empresa, una vez la empresa diseñe su propuesta de valor pensando en la experiencia del cliente será necesario garantizar consistencia de las comunicaciones, para que las diferentes áreas de la empresa alineen sus mensajes y el tono de las conversaciones con el cliente en torno a un mismo mensaje: la importancia de generar una experiencia de cliente positiva (Kotler & Keller, 2006, pág. 548).

Sensibilidad de los puntos de contacto hacia el contexto: se ha mencionado cómo el nuevo enfoque del *marketing* de la empresa, hacia la experiencia del cliente, parte de un entendimiento ampliado de la alta complejidad que enmarca las relaciones con los clientes. Así mismo, se ha mencionado cómo, a través de la capacidad de interacción individualizadora, la empresa debería tener la habilidad para entender en detalle el proceso de desarrollo de nuevos productos del cliente, y comprender los puntos de contacto en los que se dan interacciones entre el proceso de desarrollo de nuevos productos del cliente y el proceso de desarrollo de un nuevo envase de vidrio. Estas interacciones deben ser planeadas de acuerdo con el contexto desde el que las experimentará el cliente.

Conectividad entre los puntos de contacto: se ha mencionado cómo, para implementar la capacidad de interacción desarrolladora en la fase de cotesteo, sería útil contar con una plataforma web de gestión de proyectos que integre a múltiples actores de negocio. Esta debería

estar en capacidad de mostrar cómo el proyecto ha evolucionado a lo largo de las fases, gracias a cada una de las interacciones que se hayan dado en el proyecto. En esta plataforma sería posible visualizar el estado del proyecto a lo largo de interacciones tales como *engagement meeting*, visitas de seguimiento comercial, lanzamiento del proyecto, con mercadeo, planos y *renders* presentados, comunicaciones a través de correo electrónico relacionadas con el proyecto, reuniones de seguimiento, resultados de la estación de ensayo, resultados de la validación técnica en las líneas del cliente, aprobación final y primera corrida.

2.5.2.3 Capacidades organizacionales

Diseño del *touchpoint journey*: para la empresa el diseño del *touchpoint journey* debe tener como objetivo generar en los clientes la percepción de que están recibiendo algo más que un “valor agregado”, basándose para ello en el hallazgo de Menon y otros (2005), según el cual los beneficios adicionales tienen una influencia más fuerte en el valor percibido por los clientes *B2B* que los beneficios principales, y considerando que uno de los aspectos valorados por los clientes en el proceso es la actitud dispuesta y abierta para brindar un buen servicio. La forma como se presentan los proyectos, la calidad de los *renders* y el discurso de ventas de los gerentes de cuenta debe construirse pensando en una consultoría de *service design* más que en una fábrica de envases. En el momento de iniciar el proyecto, este enfoque les dejará claro a los clientes que se trata de un trabajo conjunto y colaborativo, y obligará a la empresa a planear el proyecto en términos de la vivencia del cliente, en lugar de en términos de un flujo *stage gate*.

Priorización de los puntos de contacto: a partir del análisis del *journey map*, es posible identificar tres puntos de contacto críticos:

Primero: en la fase de coideación, la sesión de cocreación es crítica. Es necesario darles un enfoque distinto a las llamadas *engagement meetings*. Según la sugerencia explícita de uno de los clientes entrevistados, estas no necesariamente tienen que ser grandes eventos muy preparados que se repiten una vez al año; más que una gran reunión para presentar una multitud

de propuestas producidas por la empresa, se valoraría un espacio más frecuente en el que se compartiera información de tendencias de mercado, para propiciar un espacio de diálogo e ideación conjunto.

Segundo: en la fase de codiseño, la presentación de las propuestas cocreadas con un *render* no es un tema menor. Es necesario invertir en un *software* de última tecnología, de manera que no se pierdan oportunidades de desarrollo por no estar utilizando la herramienta de prototipado adecuada.

Tercero: también en la fase de codiseño la coordinación liderada por el gerente de cuenta apareció como uno de los aspectos más valorados por los clientes. Por esto la empresa debe garantizar que los gerentes de cuenta tengan las herramientas y el poder necesario para tomar las decisiones que se requieran para garantizar una experiencia de cliente satisfactoria. En este sentido, es importante que los gerentes de cuenta estén preparados para liderar la organización que emerge en la plataforma de innovación. Este punto debe ser considerado en los procesos de selección, desarrollo y compensación de estas personas.

Monitoreo del *touchpoint journey*: las herramientas y mecanismos de medición que se implementen para monitorear la experiencia del cliente deben estar diseñadas para capturar la información en cada punto de contacto. Después de cada interacción, los actores involucrados deben tener la posibilidad de registrar su evaluación de desempeño y usabilidad, y qué tan agradable fue la experiencia. Con mecanismos adecuados para capturar esta información, cualquier actor relacionado con el proyecto podría ingresar a una plataforma en la que se presente el estado del proyecto, organizado de acuerdo con las interacciones que se hayan dado en cada fase.

Adaptación de los puntos de contacto: el uso de la capacidad de interacción individualizadora le permitirá a la empresa construir una propuesta de valor *ad hoc* no solo en términos del desarrollo de envase, sino en términos del diseño del proceso a través del cual se desarrollará

el envase; es decir, en la plataforma de cocreación no solo se codiseña el qué (el envase), sino también el cómo (el proceso y las interacciones).

2.6 Limitaciones del estudio

Aunque la imposibilidad de generalizar los resultados es una característica propia de la investigación cualitativa (Mason, 2002), en el presente estudio esta característica está todavía más acentuada debido a que los criterios con base en los cuales se seleccionaron los proyectos incluyen vicios de conveniencia, que, si bien no impiden el pleno logro de los objetivos, sí limitan el alcance de las conclusiones a las que se ha llegado. Para ampliar las conclusiones, será necesario incluir una variable de segmentación en las categorías de análisis, de forma que se puedan establecer diferencias en la experiencia vivida por los distintos tipos de clientes que atiende la empresa.

Así mismo, vale la pena ampliar el alcance de la investigación más allá del proceso *NPD* hasta todos los aspectos de la relación proveedor-cliente. Lo anterior permitirá una comprensión holística de la experiencia, en la que se tenga en cuenta cómo la esfera organizacional de la venta y del cliente influyen en la experiencia de este. Si bien el alcance del trabajo comprende el proceso de desarrollo conjunto de envases de vidrio, la implantación de un enfoque de servicios como el que se propone en las recomendaciones necesariamente debe abarcar todos los procesos de la organización relacionados con el cliente. De manera adicional, antes de plantear un enfoque de este tipo es necesario establecer si la empresa está preparada para pasar, de un enfoque *centrado en el producto*, hacia un enfoque de *comprensión del servicio*. Esto puede realizarse con un *fit-for-service assessment*, a través del cual se determinen las brechas organizacionales contra las cuales el nuevo modelo tendrá que batallar (Kowalkowski & Ulaga, 2017, pág. 103).

2.7 Futura línea de investigación

En la revisión de la literatura, sin mayores dificultades, fue posible encontrar modelos teóricos que permitieron abordar la pregunta de investigación desde un enfoque *B2B* (Enz & Lambert, 2012; Grönroos & Gummerus, 2014; Homburg y otros, 2017; Hu, 2016; Karpen y otros, 2011; Kindström & Kowalkowski, 2014; Lambert & Enz, 2012; Lemke, Clark & Wilson, 2011; Ludwig y otros, 2017; Manning & Bodine, 2012; Marcos-Cuevas y otros, 2016; Menon y otros, 2005; Russo-Spena & Mele, 2012; Ulaga & Chancour, 2001; Zolkiewski y otros, 2017; Kowalkowski & Ulaga, 2017); sin embargo, todos estos desarrollos parten de la base de que la experiencia del cliente y la cocreación de valor son temas tratados en su mayoría desde un enfoque *B2C*. Resulta valioso entonces plantear una exploración de literatura de carácter cuantitativo, que establezca en qué proporción estos conceptos son tratados únicamente desde una óptica *B2C*, con el fin de establecer si realmente falta desarrollo teórico en el ámbito *B2B*.

3 Referencias bibliográficas

- Achrol, R. S., & Kotler, P. (2012). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 40(1), 35-52. DOI: 10.1007/s11747-011-0255-4
- Adobe (2017). Think Tank. The future of experience business. Recuperado el 22 de abril de 2018, de <http://fobe.adobethinktank.com/>
- Alpina (2016). *Informe de sostenibilidad Alpina 2015*. Recuperado el 29 de julio de 2017, de https://www.alpina.com.co/sites/default/files/Informe%20Sostenibilidad%202015%20ALPINA%20_FINAL..pdf
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the Total Customer Experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 85-89. Disponible en <https://sloanreview.mit.edu/article/managing-the-total-customer-experience/>

- Carter, D. (2017). The 4Ps Are Out, the 4Es Are In. En *Growth Cubed*. Recuperado el 22 de abril de 2018, de <https://growthcubed.com/2017/04/24/4ps-4es/>
- Chopra, S., y Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación* (3ª. ed.). México D.F.: Pearson.
- Cohen, D., & Crabtree, B. (julio, 2006). Semi-structured Interviews. *Qualitative Research Guidelines Project*. Princeton: Robert Wood Johnson Foundation. Recuperado el 3 de junio de 2018, de <http://www.qualres.org/HomeSemi-3629.html>
- Danziger, P. (2017). Retailers Need New Tools For Marketing: Forget The 4Ps, Embrace The 4Es. *Forbes*. Recuperado el 22 de abril de 2018, de <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2017/07/25/retailers-need-new-tools-for-marketing-forget-the-4ps-embrace-the-4es/#22c8e8136412>
- De Almeida, S. (2017). *Global Drinks Packaging Sizing Design and Premiumisation*. Euromonitor International. Disponible en <http://www.euromonitor.com/global-drinks-packaging-sizing-design-and-premiumisation/report>
- De Almeida, S. (2016). *Global Glass Packaging Opportunities and Challenges across Food and Drinks*. Euromonitor International. Disponible en <http://www.euromonitor.com/global-glass-packaging-opportunities-and-challenges-across-food-and-drinks/report>
- Dussimon, K. (2013). *Global glass packaging – Understanding challenges and shaping future growth*. Euromonitor International. Disponible en <http://www.euromonitor.com/global-glass-packaging-understanding-challenges-and-shaping-future-growth/report>
- El Tiempo (23 de agosto, 1999). *Ahora, aguardiente en caja*. Recuperado el 29 de julio, de 2017, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-894098>
- Enz, M. G., & Lambert, D. M. (2012). Using cross-functional, cross-firm teams to co-create value: The role of financial measures. *Industrial Marketing Management*, 41(3), 495-501. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.041>
- Euromonitor International (2016a). Cristalería Peldar SA in Packaging Industry (Colombia). Company Profile. *Packaging Industry in Colombia*. Disponible en <http://www.euromonitor.com/packaging-industry-in-colombia/report>

- Euromonitor International (2016b). Owens-Illinois Inc in Packaging Industry (USA). Company Profile. *Packaging Industry in US*. Disponible en <http://www.euromonitor.com/packaging-industry-in-the-us/report>
- Frow, P., & Payne, A. (2007). Towards the 'perfect' customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 89-101. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2550120
- Grönroos, C. (2017). Relationship marketing readiness: theoretical background and measurement directions. *Journal of Services Marketing*, 31(3), 218-225. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2017-0056>
- Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: Regain customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 351-359. DOI: 10.1108/08858620910966237
- Grönroos, C., & Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality*, 24(3), 206-229. <https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2014-0042>
- Hakola, J. (2013). Customer perceptions of the value of new packaging technologies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(8), 649-659. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2011-0086>
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehn, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401. DOI: 10.1007/s11747-015-0460-7
- Hu, Y. (2016). *Seeing Industrial Services Through Experience Lens: Revealing a Customer Experience Map to Design For An Experimental Service in B2B Context* [tesis de Maestría]. Aalto University, Helsinki. Disponible en https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/19879/master_Hu_Yue_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ingarao, G., Licata, S., Sciortino, M., Planeta, D., Di Lorenzo, R., & Fratini, L. (2016). Life cycle energy and CO₂ emissions analysis of food packaging: an insight into the methodology from an Italian perspective. *International Journal of Sustainable*, 10(1), 31-43. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1080/19397038.2016.1233296>

- Karpen, I. O., Bove, L. L., & Lukas, B. A. (2011). Linking Service-Dominant Logic and Strategic Business Practice: A Conceptual Model of a Service-Dominant Orientation. *Journal of Service Research*, 15(1), 21-38. <https://doi.org/10.1177/1094670511425697>
- Kindström, D., & Kowalkowski, C. (2014). Service innovation in product-centric firms: a multidimensional business model perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(2), 96-111. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2013-0165>
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. México D.F.: Pearson.
- Kowalkowski, C., & Ulaga, W. (2017). *Service Strategy in Action: A Practical Guide for Growing Your B2B Service and Solution Business*. Scottsdale: Service Strategy Press.
- Lambert, D. M., & Enz, M. G. (2012). Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships. *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1588-1625. <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.2012.736877>
- Lapierre, J. (2000). Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), 122-145. <https://doi.org/10.1108/08858620010316831>
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846-869. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-010-0219-0>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Ludwig, T., Wang, X., Kotthaus, C., Harhues, S., & Pipek, V. (2017). User Narratives in Experience Design for a B2B Customer Journey Mapping. En Burghardt, M., Wimmer, R., Wolff, C. & Womser-Hacker, C. (eds.). *Mensch und Computer* (págs. 193-202). Actas de la conferencia. Regensburg: Sociedad de Ciencias de la Computación. DOI: 10.18420/muc2017-mci-0108
- Malandrakis, S. (2009). *PET and can formats challenge the dominance of glass bottles in beer packaging*. The Drinks Report. Disponible en <http://www.thedrinksreport.com/news/2009/13548-pet-and-can-format-challenge-glass-dominance.html>
- Manning, H., & Bodine, K. (2012). *Outside In*. Boston: New Harsvest Books.

- Marcos-Cuevas, J., Nätti, S., Palo, T., & Baumann, J. (2016). Value co-creation practices and capabilities: Sustained purposeful engagement across B2B systems. *Industrial Marketing Management*, 56, 97-107. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.012>
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*. London: SAGE.
- Menon, A., Homburg, C., & Beutin, N. (2005). Understanding Customer Value in Business to Business Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(2), 1-38. https://doi.org/10.1300/J033v12n02_01
- Niemelä-Nyrhinen, J., & Uusitalo, O. (2013). Identifying potential sources of value in a packaging value chain. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), 76-85. <https://doi.org/10.1108/08858621311295227>
- Olsmats, C., & Dominic, C. (2003). Packaging Scorecard – a Packaging Performance Evaluation Method. *Packaging Technology and Science*, 16, 9-14. DOI: 10.1002/pts.604
- Patrício, L., Fisk, R., & João, F. (2008). Designing Multi-Interface Service Experiences: The Service Experience Blueprint. *Journal of Service Research*, 10(4), 318-334. <https://doi.org/10.1177/1094670508314264>
- Pine, J. B., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105. Disponible en <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9.
- Ranjan, K. R., & Read, S. (mayo, 2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290-315. Disponible en <https://www.springerprofessional.de/en/value-co-creation-concept-and-measurement/11798328>
- Russo-Spena, T., & Mele, C. (2012). Five Co-s in innovating: a practice-based view. *Journal of Service Management*, 23(4), 527-553. DOI: 10.1108/09564231211260404
- Saarijärvi, H., Kannan, P., & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, 25(1), 6-19. <https://doi.org/10.1108/09555341311287718>

- Schmitt, B. (2003). *Customer Experience Management*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Sorofman, J. (23 de octubre, 2014). Gartner Surveys Confirm Customer Experience Is the New Battlefield [artículo de blog]. *Gartner for Marketers*. Recuperado el 8 de abril de 2018, de <https://blogs.gartner.com/jake-sorofman/gartner-surveys-confirm-customer-experience-new-battlefield/>
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (eds.) (2011). *This is service design thinking – Basics – Tools – Cases*. Amsterdam: BIS.
- Temkin, B. D., McInnes, A., & Zinser, R. (5 de febrero, 2010). *Mapping The Customer Journey*. Cambridge: Forrester. Obtenido de http://crowdsynergy.wdfiles.com/local--files/customer-journey-mapping/mapping_customer_journey.pdf
- Ulag, W., & Chancour, S. (2001). Measuring Customer Perceived Value in Business Markets. *Industrial Marketing Management*, 30, 525-540.
- Vargo, S. (2009). Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 373-379. <https://doi.org/10.1108/08858620910966255>
- Vargo, S., & Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10. DOI: 10.1007/s11747-007-0069-6
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schelesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41. DOI: 10.1016/j.jretai.2008.11.001
- WebMD (26 de julio, 2017). Glass vs. Plastic Baby Bottles. Obtenido de <http://www.webmd.com/parenting/baby/baby-bottles#1>
- Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., ... Robinson, W. (2017). Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 172-184. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2016-0350>

4 Anexos

Anexo 1. Descripción del marco teórico fundamentado de CXM¹⁰

Categorías	Descripción
Mentalidades culturales	
Orientación hacia las respuestas experienciales	La mentalidad según la cual, para mejorar la lealtad de los clientes, es igualmente importante generar respuestas cognitivas, sensoriales, afectivas, relacionales y conductuales, a través de los puntos de contacto.
Orientación hacia el viaje por los puntos de contacto (<i>touchpoint journey</i>)	La mentalidad según la cual el objetivo principal de la toma de decisiones orientadas al mercado en toda la empresa debe ser el <i>touchpoint journey</i> a través de las situaciones de precompra, compra y poscompra.
Orientación hacia las alianzas	La mentalidad según la cual propender por alianzas para alinear diferentes puntos de contacto alrededor de una persona contribuye a generar respuestas experienciales que mejoran la lealtad.
Direccionamiento estratégico	
Cohesión temática entre los puntos de contacto	Direccionamiento para unir los puntos de contacto centrales a través de un tema de marca que permite a los clientes vivenciar una actividad con la ayuda de múltiples puntos de contacto.
Consistencia de los puntos de contacto	Direccionamiento para definir y mantener todos los elementos de identidad corporativa a través de múltiples puntos de contacto, asegurando respuestas experienciales similares, que mejoren la lealtad a lo largo del <i>touchpoint journey</i> .
Sensibilidad de los puntos de contacto hacia el contexto	Direccionamiento para establecer puntos de contacto con características específicas que enfatizan y optimicen el contexto situacional del cliente a lo largo del <i>touchpoint journey</i> .
Conectividad entre los puntos de contacto	Direccionamiento para integrar funcionalmente múltiples puntos de contacto en entornos en línea y fuera de línea para lograr transiciones perfectas entre uno y otro.
Capacidades organizacionales	
Diseño del <i>touchpoint journey</i>	La capacidad de planificar potenciales <i>touchpoint journeys</i> como un medio para planificar el modelo de negocios y para difundir los requerimientos del cliente a través de las capacidades orientadas funcionalmente, tales como desarrollo de productos, ventas y comunicaciones.
Priorización de los puntos de contacto	La capacidad de dirigir la constante implementación y modificación de puntos de contacto y, por lo tanto, la (re)asignación continua de recursos monetarios, técnicos y humanos, recurriendo a un esquema de priorización basado en datos para un período de planificación dado.
Monitoreo del <i>touchpoint journey</i>	La capacidad de coordinar y representar todos los indicadores de desempeño específicos de cada punto de contacto, de acuerdo con la orientación organizacional hacia el <i>touchpoint journey</i> .
Adaptación de los puntos de contacto	La capacidad de interpretar y enriquecer continuamente los indicadores de desempeño específicos de cada punto de contacto, con la investigación exhaustiva de los clientes, para crear y difundir propuestas de <i>touchpoint journeys</i> incremental y radicalmente nuevos.

Fuente: Homburg, Jozić, & Kuehnl (2017, pág. 388) (T. del A.).

¹⁰ Síntesis de la descripción completa del marco teórico fundamentado de CXM para formular las recomendaciones, tomada del modelo de Homburg y otros (2017, pág. 388) (T. del A.)